

Министерство науки и образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт педагогики и психологии детства

Кафедра теории и методики обучения естествознанию, математике  
и информатике в период детства

**РАЗВИТИЕ КОЛЛЕКТИВА ПЕДАГОГОВ  
В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
(магистерская диссертация)

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой Воронина Л. В.

\_\_\_\_\_  
(дата)                      (подпись)  
Руководитель ОПОП  
Моисеева Л. В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Исполнитель:  
Вострикова Оксана Николаевна  
обучающийся МД-21 группы

\_\_\_\_\_  
(подпись)  
Научный руководитель: доктор педагогических наук, профессор,  
Коротаева Евгения Владиславовна

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург, 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВА ДОО.....	8
1.1. Общая характеристика педагогического коллектива .....	8
1.2. Сплоченность педагогического коллектива как предмет анализа дошкольной образовательной организации.....	19
1.3. Факторы формирования педагогического коллектива дошкольной образовательной организации .....	31
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО РАЗВИТИЮ КОЛЛЕКТИВА НА БАЗЕ МБДОУ №441 Г. ЕКАТЕРИНБУРГ.....	44
2.1 Диагностика сплоченности коллектива детского сада №441 г. Екатеринбург .....	44
2.2 Программа развития педагогического коллектива МБДОУ №441 г. Екатеринбург.....	54
2.3 Динамика сплоченности коллектива МБДОУ №441 г. Екатеринбург .....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	75
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ: .....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 .....	95

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования.** В российском обществе и государстве с 1990-х гг. произошли коренные изменения, не обошедшие стороной и систему образования. С 1990-х гг. стало популярным обращение педагогической науки и практики на западные стандарты обучения, однако без адаптации зарубежного опыта под российскую реальность. Происходили эти процессы на фоне сложнейшей социально-экономической ситуации в России. К 2000-м гг. педагогическое сообщество начало осознавать односторонность и нецелесообразность многих изменений в системе образования. Начался новый этап в трансформации системы уже российского образования, связанный с адаптивным введением инновационных проектов и заимствования иностранного опыта, попытками сохранения или адаптации советских педагогических разработок в российскую реальность. В связи с такими сложными изменениями системы образования меньше всего обращалось внимание на «рядовых» исполнителей государственного и общественного педагогического заказа – педагогические коллективы.

Тема педагогического коллектива сегодня актуальна, прежде всего, в процессе успешного осуществления образовательной миссии. Педагогический коллектив выступает как основное звено, от которого зависит эффективность реализации системы образования на практике, скорости введения инновационных разработок в гибкости коллективов к быстро изменяющимся требованиям к системе образования, поскольку последнее находится на стадии долгосрочной модернизации.

**Цель диссертационного исследования** теоретически обосновать факторы формирования коллектива и проверить их эффективность в практике образовательного процесса.

На основании поставленной цели нами были выделены следующие **задачи**:

- 1) Изучить общие характеристики педагогических коллективов.

- 2) Проанализировать факторы, выступающие структурообразующими элементами в процессе становления коллектива.
- 3) Выявить уровень сформированности коллектива педагогов дошкольной образовательной организации.
- 4) Разработать и внедрить программу развития педагогического коллектива.
- 5) Изучить динамику межличностных отношений в коллективе педагогов и его сплоченность.

**Объектом диссертационного исследования является** коллектив дошкольной образовательной организации.

**Предметом исследования** выступают факторы формирования педагогического коллектива ДОО.

**Гипотеза исследования:** процесс развития педагогического коллектива в дошкольной образовательной организации определен следующими факторами:

- атмосфера социальной и профессиональной защищенности;
- групповая сплоченность (межличностное доверие).

**Теоретико-методологическая база исследования** основана на использовании следующих методов теорий и подходов:

Для решения поставленных задач и проверки сформулированной гипотезы был использован комплекс взаимно дополняющих друг друга методов: теоретических – наблюдение, анкетирование, тестирование, беседа, опытно-экспериментальная работа, включающая диагностический и формирующий этапы.

Применяется историко-сравнительный метод и метод хронологии для изучения научной базы по различным направлениям, связанным с темой диссертации.

Проблемный подход позволяет выявить и проанализировать подходы в отечественной и зарубежной педагогике, социологии и психологии к проблеме коллектива.

Социальная теория в работах философов (Л. П. Буюева, В. Г. Иванов, Н. И. Лапин), раскрывающих социальные функции, закономерности развития коллектива и личности.

**Научная и практическая значимость** данного исследования определяется тем, что применяемые методики и диагностики практической части диссертации являются универсальными для любого коллектива, а их апробация на практике позволит выявить сложности или «пробелы» в жизнедеятельности коллектива. Теоретическая часть диссертации аккумулирует и анализирует исследования предшественников, выявляя «пробелы» в изучении отдельных вопросов темы «коллектива», что позволяет приступить к написанию обобщающего научного исследования по проблеме педагогического коллектива в современных российских условиях.

**Степень научной разработанности темы.** Становление и развитие коллектива являлось объектом исследования не только педагогики, но и социологии, психологии и даже экономики и менеджмента. Введение в оборот термина «коллектив» произошло еще в XIX в. (в том понимании, которое мы с вами сегодня используем). Отмечая междисциплинарность исследований по проблемам коллектива, стоит понимать, что сегодня большое количество исследований посвящено отдельным аспектам коллектива. Проблема анализа характеристик педагогического коллектива нашла своё отражение в трудах советских ученых-исследователей 20-30-х гг. XX в. – Н. К. Крупской, С. Т. Шацкого, А. С. Макаренко, В. А. Сухомлинского, в работах известных отечественных педагогов и психологов: И. П. Иванова, В. А. Караковского, Я. Л. Коломинского, Ю. А. Конаржевского, Т. Е. Конниковой, Т. Н. Мальковской, Р. С. Немова, Л. И. Новиковой, А. В. Петровского, Л. И. Уманского, В. В. Шпалинского. Расширение и углубление представлений о специфике педагогического коллектива имеет место и в современных исследованиях Е. В. Бондаревской, А. Г. Каспаржака, В. Лезинского, Н. В. Немова, Г. К. Селевко, Л. Хурло, И. С. Якиманской, Е. А. Ямбурга и др.

Важную роль в разработке теории коллектива сыграли работы философов (Л. П. Боева, В. Г. Иванов, Н. И. Лапин), раскрывающих социальные функции, закономерности развития коллектива и личности.

Проблема групповой идентичности была раскрыта в исследовании Б. А. Ясько.

Большое значение сегодня (в том числе в разработке теорий по управлению коллективами коммерческих организаций) нашли разработки психологической теории структуры коллектива. Тема была раскрыта в исследованиях А. И. Донцова, А. Н. Лутошкина, А. В. Петровского и др., которые выделяют формальные и неформальные структуры коллектива.

Однако многие темы носят сегодня теоретический или дискуссионный характер. При этом педагогический коллектив в ДОО, как специфический вариант коллектива рассмотрен лишь косвенно. В исследовании собрана и апробирована достаточная репрезентативная база научных работ, что позволяет говорить о дальнейшем углублении темы коллектива дошкольных образовательных организаций и подготовить обобщающий научный труд.

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Выявлены факторы, влияющие на развитие коллектива:

- атмосфера социальной и профессиональной защищенности;
- групповая сплоченность (межличностное доверие).
- образовательная, пространственно предметная технологическая и социальная среда.

2. Сущность понятия педагогический коллектив и его отличия от группы. Рассмотрение коллектива как единого организма, межличностные отношения в котором выстраиваются как на формальном (профессиональном), так и на неформальном уровне. При этом эффективность взаимодействия напрямую отражается на результативности деятельности учреждения.

3. Развитие педагогического коллектива зависит от качественных изменений уровня коммуникаций, взаимопонимания и взаимодействия между сотрудниками, увеличения скорости принятия командного решения.

**Апробация и внедрение материалов** исследования осуществлялась на локальном уровне, организация опытно-поисковой работы в МБДОУ № 441.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что применяемые методики и диагностики практической части диссертации являются универсальными для любого коллектива, а их апробация на практике позволит выявить сложности или «пробелы» в жизнедеятельности коллектива. Теоретическая часть диссертации аккумулирует и анализирует исследования предшественников, выявляя «пробелы» в изучении отдельных вопросов темы «коллектива», что позволяет приступить к написанию обобщающего научного исследования по проблеме педагогического коллектива в современных российских условиях.

**Публикации автора по теме диссертации:**

1. Вострикова О. Н. Проблемы профессионализма и компетенции педагогических работников в современной России // Традиции и инновации в педагогическом образовании: Сборник научных трудов. Вып. 1. Екатеринбург: "Ажур", 2015. С. 44-46;

2. Вострикова О. Н. Формирование педагогического коллектива в современной системе образования // Традиции и инновации в педагогическом образовании: Сборник научных трудов. Вып. 3. Екатеринбург: УрГПУ, 2017. С. 247-251.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВА ДОО

## 1.1. Общая характеристика педагогического коллектива

Произошедшие социально-экономические изменения в современном обществе непременно затронули систему образования, сказались на общей атмосфере и морально-психологическом климате в системе взаимодействия в системе образования. Современный педагог сталкивается с целым рядом проблем в своей профессиональной деятельности (затруднения в материально-техническом оснащении учебно-воспитательной базы, существенное ухудшение материального положения преподавательского состава, и, как следствие, снижение престижа и авторитета преподавательской деятельности, отток значительной и наиболее молодой, перспективной части преподавательского корпуса в иные сферы деятельности и др.). Кроме этого, создается противоречивая ситуация, связанная с социальной нагрузкой самой профессии педагога. С одной стороны педагогическая деятельность по своей сути социальна, с другой – педагоги изолированы друг от друга своей группой, классом, дисциплиной. Оставаясь наедине со своими профессиональными и личностными проблемами, возникает впечатление, что успех общего дела зависит только от личных усилий педагога. Таким образом, актуальность изучения основных характеристик педагогического коллектива несет в себе не только научную ценность, связанную с выявлением специфики воздействия различных элементов педагогического коллектива друг на друга, но и практическое значение, отражающееся на социально-профессиональном уровне. Сегодня становление профессионального педагогического коллектива реализуется в социальном противоречии с одной стороны – с потребностью в коллективах, климат которых способствует непрерывному повышению квалификации каждого педагога, имеющих возрастающий уровень профессионализма, следствием которого становится преодоление сложившегося «барье-



ра» профессионального и личного одиночества педагога. С другой – реальным состоянием системы образования всех ступеней сегодня, в котором педагог находится в той самой системе изоляции, отмеченной выше [74, 2, 6].

Комплексное и успешное решение обозначенных проблем в большей степени зависит от понимания роли педагогического коллектива в решении современных образовательных задач, от той творческой атмосферы, которая способствует развитию всеобщей увлеченности и заинтересованности в достижении положительных результатов, взаимной зависимости и взаимной ответственности педагогов. Именно в этих условиях (на социально-педагогическом уровне) возникает острая необходимость в понимании «педагогического коллектива», его основной социально-профессиональной «нагрузки» в процессе образования [4, с. 132-135].

Как правило, люди работают в составе группы, объединенной одной профессией, но это не значит, что они должны постоянно находиться рядом друг с другом и совместно выполнять одну работу, главное – включенность в межличностные отношения. В рамках групп могут образовываться коалиции, то есть подгруппы, которые оказывают влияние на групповое настроение. Группа может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры и иметь различную степень сплоченности ее членов (от неорганизованной толпы, до единого коллектива). Чтобы считаться коллективом, группа должна обладать некоторыми признаками, которые мы перечислим ниже. Во-первых, наличие общей цели у всех ее членов, которая может формироваться в результате влияния индивидуальных целей членов коллектива, или диктоваться извне, но она всегда будет общей, а не одинаковой. Во-вторых, признание себя членами группы и отождествление себя с нею, в основе чего лежат общие интересы, принципы, идеалы и т.д. такое признание способствует взаимодействию людей, что позволяет создать условия успешного решения проблем с которыми, так или иначе, сталкивается коллектив в своем развитии. В-третьих, наличие определенной культуры, выраженное в общих ценностях, нормах и правилах поведения в коллективе. В-

четвертых, общий руководящий орган. Любой совместный труд требует координации, согласованности, планирования, что не возможно без органов управления (будь то администрация в ДОО, либо неформальный лидер коллектива в целом или какой либо рабочей группы и др.) [17].

Педагогический коллектив является лишь частью общественного коллектива, в который так же входит и ученический коллектив. Педагогический коллектив имеет как общие признаки любого коллектива, так и специфические особенности, к которым можно отнести. Пожалуй, главной особенностью является специфика профессиональной деятельности, то есть обучение, воспитание и развитие подрастающего поколения. Педагогический коллектив в силу имеющихся у него знаний, воспитательного потенциала выступает субъектом воспитания не только по отношению к детскому коллективу, но и по отношению к самому себе. В современной воспитательной системе «работает» схема «субъект – субъектные отношения», которые способствуют развитию у детей способности к сотрудничеству, инициативности, умению конструктивно решать конфликты, что в свою очередь закладывает правильное понимания своего «Я» в коллективе. Следующей чертой, характерной для педагогического коллектива является его полифункциональность деятельности. Выполняя свои профессиональные задачи, воспитатель выходит за пределы дошкольной образовательной организации, и выполняет немало важную задачу, которая заключается в формировании педагогической культуры родителей и общества в целом. Кроме того, именно для педагогического коллектива характерна самоуправляемость, за счет специфики деятельности, так или иначе, педагоги применяют использованные в обучении и воспитании детей методики на практике не только к детским коллективам, но и к собственной работе [35].

В широком смысле коллектив понимается как общность людей объединенных общей целью, ценностными ориентирами, совместной деятельностью и общением. В социологии преимущественно изучают трудовой коллектив, в психологии делается акцент, как на контактные группы людей, находящиеся

в непрерывном взаимодействии, а в педагогике организованные общности детей и взрослых [36].

Для более полного понимания основных элементов педагогического коллектива стоит обратиться к истории изучения педагогического коллектива в отечественной научной литературе. Проблема анализа характеристик педагогического коллектива нашла своё отражение в трудах советских ученых-исследователей 20-30-х гг. XX в. – Н. К. Крупской, С. Т. Шацкого, А. С. Макаренко, В. А. Сухомлинского, в работах известных отечественных педагогов и психологов: И. П. Иванова, В. А. Караковского, Я. Л. Коломинского, Ю. А. Конаржевского, Т. Е. Конниковой, Т. Н. Мальковской, Р. С. Немова, Л. И. Новиковой, А. В. Петровского, Л. И. Уманского, В. В. Шпалинского [16, 24, 30, 36, 48, 62, 69].

Расширение и углубление представлений о специфике педагогического коллектива имеет место и в современных исследованиях Е. В. Бондаревской, А. Г. Каспаржака, В. Лезинского, Н. В. Немова, Г. К. Селевко, Л. Хурло, И. С. Якиманской, Е. А. Ямбурга и др. [10, 16, 20].

Стоит отметить, что проблема коллектива практически не ставится в зарубежной научной литературе, при этом возникает ощущение, что самого термина «коллектив» стараются избегать, обозначая вопросы развития группы. Однако в исследованиях групп можно выделить ряд исследователей, внесших наибольший вклад в развитие теории коллективного взаимодействия – И. Стейнер, Дж. Хоманс, Г. Келли, А. Зандер, М. Хогг. А проблемы совместной деятельности рассматривались еще с конца XIX в [9, с. 11].

В конце 1990-х – 2000-х гг. стали публиковаться исследования уже теории не самого коллектива или процессов его становления, а анализа научной литературы по проблемам выявления черт, особенностей и др. в коллективах педагогических. В докторской диссертации С. Л. Фоменко, проанализировав работы по теориям педагогического коллектива, делает вывод о наличии в отечественных научных исследованиях двух крупных этапов. Первый этап относится к периоду развития отечественной педагогики до середи-

ны 80-х гг. XX в. и характеризуется активной работой по выявлению основных элементов коллектива и особенностям их взаимодействия. При этом выявляется специфика этого периода, выраженная в обозначение различий между детскими и учительскими коллективами, не затрагивая глубинных особенностей взаимодействий основных элементов в структуре педагогического коллектива. Второй этап (с середины 80-х гг. до начала 2000-х гг.) характеризуется несколько уменьшением внимания к педагогическому коллективу на фоне политических, экономических и социально-культурных преобразований в России, исследователи проблемы коллектива старались уделить внимание все больше проблемам адаптации коллектива к условиям рыночной экономики. Третий этап связан с ростом актуализации исследований с начала 2000-х гг. к проблемам взаимодействия «свободного» от коллектива педагога и требованиям к профессиональным характеристикам коллектива со стороны государства и общества. В третьем этапе проявляется научная актуальность темы, связанная с анализом исследований индивидуально-личностного компонента в работе педагога и роли и значения педагогического коллектива в образовательном процессе. При этом стоит отметить скудность исследований по изучению педагогов, объединенных в единый педагогический коллектив, на фоне разработанности многочисленных рекомендаций по руководству, оценке динамики и методическому контролю над процессом профессионального становления педагогов в современной педагогической науке [49, с. 3-4].

Важную роль в разработке теории коллектива сыграли работы философов (Л. П. Бучева, В. Г. Иванов, Н. И. Лапин), раскрывающие социальные функции, закономерности развития коллектива и личности. Понятие коллектива как особую стадию развития группы. Процессы образования коллектива в социально-психологическом разрезе могут быть отнесены к динамическим процессам, происходящим в группе. Так как в группе происходят динамические процессы, то неизбежны конфликты в ходе взаимодействия между личностью и группой [4].

Такие явления способствуют развитию группы, поскольку их отсутствие приведет к стагнации. В развитии группы выделяют такой феномен как конформизм, то есть феномен группового давления. Это явление констатируется там, где фиксируется конфликт между мнением индивида и группы. Различают внешнюю конформность, когда мнение группы принимается индивидом лишь внешне, а внутренне остается на своем, и внутреннюю, когда индивид действительно соглашается с мнением большинства. Последняя и есть результат преодоления конфликта с группой в ее пользу [50, с. 6].

Говоря о конфликтах нельзя не затронуть такое понятие как межличностные отношения. В своей работе А. А. Бодалев говорит о специфичности межличностного взаимодействия, которое связано с установлением и сохранением коммуникаций. Эти взаимодействия зависят от целей и характера коммуникаций, на которые в свою очередь, влияет деятельность, которая объединяет людей, ее содержание, ход и результаты взаимное воздействие людей друг на друга – обязательный элемент любой совместной деятельности, даже если ее целью не является прямое решение задач воспитания [3, с. 34-37].

Проблема лидерства и руководства является одной из основных направлений социальной психологии. Поэтому важно разделять эти понятия. Б. Д. Парыгин выделяет следующие различия между лидером и руководителем, при этом понятие «лидер» не рассматривается в политической терминологии:

1) лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;

2) лидерство можно констатировать в условиях микросреды (каковой и является малая группа), руководство – элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношений;

3) лидерство возникает стихийно, руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но, так или иначе, этот

процесс не является стихийным, а, напротив, целенаправленным, осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры;

4) явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, в то время как руководство – явление более стабильное;

5) руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;

6) процесс принятия решения руководителем (и вообще в системе руководства) значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;

7) сфера деятельности лидера – в основном малая группа, где он и является лидером, сфера действия руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе [35, с. 310-311].

С точки зрения психологической характеристики лидерство присуще отдельным членам группы, а руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей подчинения и управления. Руководство в отличие от лидерства является регламентированным правовым процессом.

По мнению ряда исследователей (Б. Д. Парыгина, А. Н. Лутошкина, И. К. Кряжевой и др.) важным элементом в процессе образования коллектива является формирование и осознание членами группы чувства «Мы». Охарактеризовать такое чувство можно, как «совместное эмоциональное самочувствие», т.е. наличие примерно одинаковой эмоционально-психологической реакции на внешнее воздействие на коллектив (от приказа администрации до случайных, стихийных произошедших событий). При этом авторы теории отмечают, что товарищеские отношения, дружелюбная обстановка, благо-

приятная атмосфера стимулируют активность деятельности и повышают КПД всего коллектива [34, с. 11].

На наш взгляд, стоит обратить внимание еще на психологическую теорию о структуре коллектива. В исследованиях А. И. Донцова, А. Н. Лутошкина, А. В. Петровского и др. выделяются формальные и неформальные структуры коллектива. Формальная структура коллектива сводится к тому регламенту действий, грубо говоря, который прописан в трудовом договоре члена коллектива и коллективном договоре учреждения (официальное разделение обязанностей и прав, разделение трудовой нагрузки и др.). При этом рассмотренное нами выше взаимодействие членов коллектива обозначено лишь прописанными правилами. Формальная структура коллектива присутствует в любом педагогическом коллективе. К примеру, в общении воспитателя с другим воспитателем (при всех дружеских отношениях) «на людях» (при детях, родителях, в официальных «беседах» коллектива) необходимо придерживаться рамок, принятых для подобных формальных отношений (вплоть до банального называть другого человека на «вы» или имя-отчество употреблять при обращении). Такой подход очень важен, поскольку позволяет повысить статус коллектива в целом, позволяет продемонстрировать его компетентность и профессионализм, собраться (отбросив все личные эмоционально-волевые структуры) для решения поставленных профессиональных задач [57, 65].

Отношения, отражающие профессионально-трудовую деятельность членов коллектива, строятся в каждом коллективе абсолютно индивидуально. В основном они зависят от самих членов коллектива и руководителя (здесь рассматривать стоит именно руководителя, а не лидера, т.е. опять-таки наделенное лицо властью через формальные нормы (корпоративные)). Стоит помнить, что члены формальных структур обезличены, и положение их определяется инструкциями, уставами, правилами, распоряжениями, трудовым кодексом и другими документами юридического характера. В этом случае каждый участник коллектива должен четко знать свои права и обязанности в

рамках трудовых отношений. Выделяют три типа группы формальных коллективов в организации:

1. Руководители – это непосредственно административная команда образовательной организации, т.е. заведующий и его штаб.

2. Исполнители – совокупность членов коллектива, которые работают вместе над одной общей задачей и обладают некой автономией внутри рабочей группы.

3. Целевая группа – это своеобразная «команда быстрого реагирования», которая формируется целенаправленно для устранения «пробелов» в текущей деятельности организации.

Взаимозависимые группы и их отношения образуют систему, которая эффективно должна работать как единый слаженный механизм. Чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа, и знает факторы ее эффективности, чем лучше он владеет искусством эффективного управления формальными группами, тем больше вероятность того, что он сможет повысить производительность труда своего подразделения и фирмы в целом [59].

Другим типом структуры коллектива выступает неформальная структура коллектива. Такая структура возникает на основе действительных, а не только предписанных, функций, выполняемых членами конкретного профессионального объединения людей. Неформальная структура коллектива представляет собой сеть реально сложившихся отношений между его членами. Такие отношения возникают на основе симпатий и антипатий, уважения, любви, доверия или недоверия; желания или нежелания сотрудничества и совместного поиска. Она отражает внутреннее, порой скрытое, незримое состояние коллектива. Наличие такой структуры в коллективе педагогических работников, безусловно, присутствует, однако уровень ее слаженности и эффективности в каждом коллективе выстроен по-разному. Формирование в коллективе неформальных структур выступает явлением либо положительным (когда пришедший в коллектив молодой специалист вступает в свои



должностные обязанности коллектив со слаженной позитивной, доброжелательной неформальной системой может помочь ему в процессе естественной адаптации). Либо отрицательным, когда неформальный фон коллектива представлен взаимной ненавистью, завистью, прямыми или косвенными угрозами и издевательствами, то даже деятельность в рамках формальной структуры (как некий способ отгородиться от агрессивно настроенной среды) становится в скором времени невозможной. Именно поэтому руководящий состав организации (естественно лишь тот, что стремится на достижение эффективных результатов деятельности группы) стремится создать атмосферу доброжелательности и взаимного уважения в коллективе, прибегая порой к методам, не прописанных в каких-либо уставах [22, 25, 48].

Формальная и неформальная структуры дополняют друг друга. Сфера коммуникации расширяется (как в совокупности перераспределения информации, так и в расширении каналов ее передачи). Безусловно, членам коллектива для плодотворной совместной деятельности необходимо обладать достаточным уровнем самосознания. Из высказывания польского психолога Е. Мелибруда: «если кто-то стремится усовершенствовать свои возможности воздействия на других людей, ему необходимо начинать с самопознания, а не поиска легкой техники убеждения». Поэтому для успешной работы всего коллектива необходимо не только четкое понимание своих прав и обязанностей (хотя без этого пункта невозможно обойтись при формировании эффективной программы работы группы), но и личных качеств и социальных (коммуникативных) «мостов» общения между членами группы. По данным исследования В. М. Мандрица, процесс регуляции отношений состоит из трех блоков – условий деятельности, взаимодействие работников и их личные характеристики (третий блок демонстрирует однородность-неоднородность коллектива). При этом изолированность (как социальная, так и психологическая) выступает фактором, разрушающим саму структуру коллектива [27, с. 64-67].

Исследователь В. М. Мандрица отмечал, что существует несколько позиций, способствующих развитию самого коллектива – высокий уровень взаимосвязанности, способность руководителя делегировать свои полномочия, взаимная ответственность и коллективизм членов группы [27, с. 68].

Еще одним важным элементом любого педагогического коллектива выступает его способность к инновационной деятельности. В условиях современного общества (по данным Левада центра на 2014 г. системой образования в России недовольны около 45% россиян) процессы инновационной деятельности в действующих педагогических коллективах любого уровня (рассматриваются изменения и федерального значения, т.е. способности коллектива изменяться под условия, диктуемые системой образования). В зависимости от характера инновационной деятельности, М. В. Рачилина выделила группы коллективов. Безрефлексивный – коллектив, которому не свойственна рефлексия относительно собственной проделанной работы. Консервативный – соответствующий сегодня традиционному типу образовательной деятельности, не принимающему инновационные процессы в воспитании и образовании. Фрагментарно-адаптивный – таким коллективам свойственна интерпретация инновационных процессов деятельности в собственный опыт работы. Внедрение отдельных аспектов инновации. Однако внедряются лишь те инновации, которые, по мнению коллектива или руководства, являются наиболее значимыми и приемлемыми в работе, способны изменить существующую педагогическую практику в лучшую сторону. Комплексно-адаптивный – такой коллектив способен комплексно внедрять в педагогическую деятельность существующие инновационные системы с последующим процессом их адаптации (контролируемой, на этом этапе происходит осознание необходимости или вреда новации в образовательную деятельность) [41, с. 7-9].

Делая вывод об общей характеристике педагогического коллектива дошкольных образовательных организаций, стоит отметить, что сегодня идет процесс активного слияния научных исследований советского периода

(именно не его «отбрасывание» как чего-то ненужного, устаревшего, а адаптация под современные условия жизни) и накопленных исследователями 1990-2010-х гг. педагогических и методологических подходов. Несмотря на заявления «сильных мира сего», мы все-таки придерживаемся позиции о переходном этапе современного российского образования на всех его уровнях и в системе преемственности уровней образования. Эффективность деятельности педагогического коллектива в условиях быстро изменяющихся требований к системе образования во многом зависит от успешного слияния теоретической и методологической базы двух исторических эпох в единую эффективную образовательную систему не только дошкольного уровня образования, но и системы образования в целом [27].

## **1.2. Сплоченность педагогического коллектива как предмет анализа дошкольной образовательной организации**

Одним из главных факторов успешного функционирования любой образовательной организации выступает процесс успешного формирования педагогического коллектива. Стоит отметить, что понятие «педагогический коллектив» употребляется в ключе сложной системы взаимосвязей педагогов с единой целью, слаженностью и «живым» процессом роста профессиональных компетенций, а не совокупностью отдельно взятых педагогов в рамках определенного ОУ. Практическая значимость для системы образования и для успешного процесса воспитания первого варианта формулировки «педагогический коллектив» нами были проанализированы в «практической» части диссертации и отмечены в первом параграфе. Неудивительно, что сегодня вопрос о формировании такого типа коллектива является одной из главных задач администрации образовательных организаций. Однако не стоит забывать, что коллектив, так или иначе, состоит из личностей со своими целями, интересами, способностями и убеждениями. Этот фактор уникальности каждого человека несколько усложняет работу по формированию эффективного

коллектива. Однако уникальность человека не является полной – поскольку мы являемся социальными существами, то на генном уровне в нас заложено стремление к социализации, что выражается в социальных потребностях человека (нагляднее всего представленных в пирамиде потребностей А. Маслоу). Таким образом, при должном подходе и совокупности «тех» личностей, т.е. совпадающих по какому-либо аспекту социальных потребностей вполне вероятно создать (в том числе путем самоорганизации) полноценный рабочий коллектив.

Американский психолог Бронфенбреннер считает, что поведение индивидов в коллективе определяется только принуждением, давлением на него других лиц, что коллектив формирует лишь внешнее согласие с группой при внутреннем расхождении с его позицией. Такие случаи возможны, но они обуславливаются не сущностью самого коллектива, а применением авторитарных методов воспитания [58].

При изучении нами динамики развития коллектива педагогов в ДОО за основу была взята психологическая теория коллектива, как раскрывающая наиболее важные для исследования аспекты деятельности. Анализируя теоретический аспект, хотелось бы отметить, что целью исследования выступает именно процесс формирования «группы» в «коллектив». При этом стоит признать, что коллектив выступает как высшая форма организации группы. Мы выделили общие признаки коллектива: 1. наличие общей и общественно-значимой цели совместной деятельности значимой для каждого участника (группы лиц, занимающиеся асоциальной деятельностью, коллективами не называются); 2. наличие особой структуры отношений между членами группы, опосредствованных содержанием совместной деятельности, ее ценностями, принципами, целями, задачами. При этом необходимо отметить, что эти признаки не являются единственными, а выбраны в соответствии с поставленной целью работы. Проблема развития сплоченности коллектива привлекала внимание отечественных исследователей еще с середины XX в. Разным аспектам проблемы развития личности в трудовом коллективе посвящены

работы Иванова В. Н., Гордона Л. А., Ратникова В. П., Калугиной З. И. и многих других. Однако при всем многообразии трудов и неоднократном употреблении тезиса о том, что членов коллектива объединяет общность интересов, проблема сплоченности не была всесторонне изучена с позиции тех социальных изменений, которые произошли в 1990-2000-е гг.

В коллективе проявляется ряд социально-психологических закономерностей, качественно отличающихся от закономерностей в группах с низким уровнем развития, что отражает позиции каждой отдельно взятой личности в коллективе (группе). С ростом коллектива не уменьшается вклад, вносимый его членами в общее дело, не снижается уровень действенной эмоциональной идентификации, не ослабевает мотивация совместной деятельности, отсутствуют резкие противоречия между индивидуальными и коллективными интересами, создаются лучшие возможности для процессов интеграции и персонализации [40, с. 166].

Особое место в процессе формирования коллектива занимает ценностно-ориентационное единство или так называемое ЦОЕ. Определение ЦОЕ более подробно описано в педагогическом словаре и характеризуется как один из основных показателей сплоченности группы, фиксирующий степень совпадения позиций и оценок ее членов по отношению к целям деятельности и ценностям, наиболее значимым для группы в целом. «Показателем ценностно-ориентированного единства служит частота совпадений позиций членов группы в отношении значимых для нее объектов оценивания. Высокая степень ценностно-ориентированного единства выступает важным источником интенсификации внутригруппового общения и повышения эффективности совместной деятельности» [45, с. 868].

Показатель ЦОЕ является практически самым важным в определении позиции человека в коллективе. Даже анализируя деятельность административного аппарата образовательной организации, мы видим, что одной из целей выступает формирование ЦОЕ.

Проблема формирования групповой сплоченности напрямую ведет к проблеме формирования коллектива. Роль групповой сплоченности имеет различное значение для разных видов групп, поскольку различается их эмоциональный фон. Для наглядности можно воспользоваться делением, предложенным Н. Н. Черниковой [60].

Автор выделила пять основных групп (коллективов):

1) Группа-конгломерат – группа малознакомых либо не знакомых друг с другом людей, но в силу различных обстоятельств собравшихся или собравшихся вместе.

2) Номинальная группа – группа людей, имеющая формальный статус, для которой цели, содержание деятельности задаются извне, при этом контакт между членами группы не носит постоянный характер или вообще отсутствует. «Объединяющим» фактором выступает общий координатор.

3) Группа-ассоциация – группа, члены которой принимают заданные цели и условия деятельности, устанавливают систему межличностных отношений; собственно, с появления такой группы и начинается коллективообразование, становление общей жизнедеятельности.

4) Группа-кооперация – группа, имеющая утвердившуюся организационную структуру, ее членов связывают преимущественно деловые отношения. При этом смысл группового взаимодействия они видят в осуществлении конкретной цели. Эмоционально-нравственные межличностные отношения для членов этой группы вторичны – важно только, чтобы их характер обеспечивал достижение результата.

5) Группа-автономия – группа, для которой характерно внутреннее единство, групповая сплоченность, принятие образа «Мы» и определенное дистанцирование от «Они» (других групп). Группа-автономия – это уже во многом сформировавшаяся основа для перехода к коллективу или сам коллектив.

Выделенные типы групп характеризуются по позиции личности в каждой из них – от автономного участника трудовой деятельности до осознаю-

щего себя как часть крупного «живого» организма, способного прийти на помощь своему коллеге или получить такую помощь от него. Особое значение взаимосвязи личности и коллектива в воспитательном процессе заключается в организации взаимодействия двух механизмов: во-первых, системы деловых отношений (учебных, трудовых, руководства и подчинения и др.), регламентированных и формализованных по своему содержанию; во-вторых, системы межличностных отношений, в большей степени носящих неформальный характер. Парадоксальность данных взаимоотношений заключается в том, что без успешного (позитивного, с достижением поставленных личных и корпоративных целей) взаимодействия в одном механизме отношений наладить позитивные отношения в другом не получится. Это связано с социальной природой человека, стремящегося реализовывать свои социальные потребности, и в то же время не готового разделять (по большей части, пусть не всегда внешне это выражено, но психолого-эмоциональная составляющая изменяется при любом взаимодействии индивидов) «рабочие» отношения и «бытовые» межличностные отношения. К примеру, если два воспитателя проявляют борьбу за какой-либо ограниченный ресурс в рамках «работы», то при победе (явной) одного из них их внерабочие взаимоотношения так же могут вести к негативным проявлениям.

К тому же можно рассмотреть в общем виде теории педагогического коллектива Куракина, Мудрика, Новикова, согласно которым коллектив рассматривается как своеобразная модель общества в миниатюре. При этом отражая не столько форму его организации, сколько те отношения, которые ему присущи или систему человеческих ценностей, которая в нём принята. Процессы развития коллектива и личности каждого его члена тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. С одной стороны, развитие личности во многом зависит от характера официальных и межличностных отношений, от уровня развития коллектива в целом. С другой стороны, от степени активности всех членов коллектива, их способностей, индивидуального развития зависит сила воспитательного воздействия коллектива. Чем активнее участву-

ют члены коллектива в его жизни, деятельности, чем полнее они реализуют в ней свои стремления и интересы, тем большей сплочённостью и силой воспитательного влияния отличаются коллективные отношения. Положение личности в системе коллективных отношений зависит от индивидуального социального опыта. Поэтому он определяет характер суждений, систему ценностных ориентаций, линию поведения. Опыт может соответствовать или не соответствовать суждениям, ценностям и традициям поведения, сложившимся в коллективе. Там, где это соответствие налицо, включение личности в систему сложившихся отношений значительно облегчается.

Довольно высокое положение во взаимоотношениях личности в коллективе играют социальные интересы личности, определяя его место и отношение к деятельности организации, а как следствие и отношения внутри рабочей группы (в данном случае стоит понимать, что группа рассматривается, прежде всего, по типу «группа-автономия»). При этом мы понимаем, что социальные интересы – это не только интересы отдельных личностей, но и коллектива в целом, как единого организма. Экономические свободы и политический плюрализм создает сегодня институциональные возможности для каждого индивида, группы или коллектива выражать и отстаивать свои интересы. Таким образом, новый член коллектива, «новая кровь» создает новые возможности и позволяет выходить за рамки существующих идей коллектива (разумеется, при условии совпадения интересов группы и личности, либо склонности группы в данном направлении).

По мнению З. З. Каримовой трудовой коллектив выступает своеобразным «фокусом», вбирающим в себя совокупность социальных интересов отдельных личностей, включенных в коллектив. Таким образом, формируется единая система социальных интересов уже коллектива под воздействием отдельных интересов каждого участника этого коллектива. Пожалуй, проще всего подобное проявление можно обнаружить в моменты конфликта коллектива с внешней «угрозой». К примеру, в экономическом кризисе забастовка коллектива является – во-первых, наиболее действенным способом об-



ратить внимание вышестоящие элементы управления на проблемы всего коллектива; во-вторых, формулирование самих требований, заявлений и т.п. происходит за счет аккумуляции мнения каждого члена группы [15, с. 4].

Рассмотрим процесс влияния коллектива на личность. Наиболее ярко это можно рассмотреть в процессе адаптации личности в новом для него коллективе. При этом основная тягота (при должном подходе администрации ОУ) ложится на плечи «наставников», в обязанности которых входит не только обучение основным трудовым нормам, но и интеграция работника в ту социальную среду, которая и именуется трудовой средой. Постепенно Совместная деятельность, пробуждая чувство ответственности за общее дело, сближает людей, способствует появлению чувства принадлежности к коллективу, усиливает потребность в коллективном общении. Между членами коллектива возникают избирательные эмоциональные отношения: симпатии и антипатии, аттракции и эмпатии. Личностные отношения изменяются в зависимости от содержания совместной деятельности членов коллектива, от характера и уровня деловых отношений – эти отношения складываются стихийно, но и они доступны для педагогического управления. Под воздействием этих факторов изменяется и личное отношение личности, оно как бы «сглаживается» под общий стандарт, принятый в коллективе. При этом речь не идет о потере какой-либо индивидуальности, напротив, эта самая индивидуальность станет основой для развития коллектива. Что обозначает уже процесс влияния личности на коллектив.

Коллектив воздействует на личность многогранно, всесторонне и многообразно. Личность в коллективе формируется наиболее целостно в мировоззренческом, нравственном и деятельностном планах. Совместная деятельность (сплоченность, обмен информацией) осуществляемая систематически и постоянно, порождает определенный социально-психологический климат коллектива, складывающийся из общественной морали, педагогической установки, взаимоотношений, настроений и мнений его членов. Это воспиты-

вающие факторы, которые педагог должен использовать в интересах формирования коллектива [55].

Кроме вышеуказанных особенностей нельзя забывать и об уникальности социального взаимодействия, отражающегося в формировании таких социально важных для личностного развития человека качеств, как адекватная самооценка, уровень притязаний, самоуважение, чувство собственного достоинства. Эти социальные показатели выступают своего рода маркерами, при их положительном проявлении в индивиде формируется личный интерес к развитию, дальнейшей самореализации, открытости и творчеству. А это напрямую сказывается на «движении» самого коллектива. Коллектив открывает возможности накопления опыта общественного поведения в разнообразных позициях: в позиции руководства и активной деятельности, в позиции подчинения другим мнениям и воздействиям, в позиции активного противопоставления своих мнений и действий. В конечном итоге это должно обеспечить формирование таких социально ценных качеств, как гражданственность, гуманизм, инициативность, ответственность, справедливость. Именно того, что отмечал еще в середине XX в. Макаренко А. С., применяя свои педагогические разработки в отношении коллективов детских. При этом нет никакой разницы – детский коллектив, профессиональный коллектив педагогов или футбольная команда. Социально необходимые элементы присущи каждому человеку, определяя его социальные потребности [24].

Роль коллектива в трудовой деятельности каждого отдельного работника не менее велика, чем социализация личности. В условиях коллективных отношений стимулируется проявление взаимответственности за конечные результаты труда, взаимопомощь и взаимоподдержка. Роль коллектива в развитии личности состоит в том, что он открывает возможности практического освоения демократических форм организации жизнедеятельности. Это реализуется через возможность равного диалога между членами группы. А. С. Макаренко подчеркивал, что коллектив – это действенный инструмент воспитания отдельной личности. Он считал, что нужно воспитывать целостный кол-

лектив, т.е. построить такие формы воспитания, чтобы каждый был вынужден находиться в общем движении. Таким образом, влияние коллектива на личности можно обозначить следующими позициями: 1. Удовлетворение потребности личности в самореализации и общении; 2. Передача социального и профессионального опыта; 3. Формирование определенной модели поведения, присущей для конкретно взятого педагогического коллектива; 4. Расширение возможностей для саморазвития (развивает социально значимые качества и свойства характера) и самоанализа [19, с. 12].

Для решения проблем социальной адаптации личности необходима система социокультурной коммуникации. Такая система, которая детерминирует не только профессиональные, но и межличностные аспекты взаимодействия между людьми. Трудовой коллектив представляет собой гибкую и мобильную систему, при этом являясь самодостаточным. Тем самым трудовой коллектив способен решать вопросы самоопределения и способствовать саморазвитию личности в коллективе.

Влияние личности на коллектив представлено не менее широким кругом факторов. Педагогический коллектив выступает своеобразным полем для самореализации личности, в процессе многообразной деятельности. Однако процесс самореализации личности изменяет сам коллектив, позволяя ему «развиваться». Разумеется, процесс самореализации в первую очередь связан с влиянием коллектива на личность (при этом, чем выше уровень сформированности коллектива, тем самореализация личности в нем проходит более эффективно), но в реальности он имеет и обратное значение – развитие самого коллектива, приближение его к «идеалу» сформированности и эффективности.

Влияние личности на коллектив отражается, прежде всего, в таких понятиях, как руководство, лидерство и авторитет. Рассматривается не губительные варианты проявления данных понятий, а лишь те, что способствуют развитию коллектива, а не ведут к его уничтожению. Хотя таковое влияние нельзя не признать, оно имеет место быть.

Под авторитетом личности понимают признание коллективом личности человека, соответствия его субъективных качеств объективным требованиям деятельности коллектива. Явление авторитета во многом зависит от личных качеств и свойств человека. Жизненный опыт, знания, профессиональные навыки, умения - все это выделяет человека среди других людей в коллективе. Авторитетный человек занимает высокое положение в межличностных отношениях, в коллективе к нему прислушиваются, обращаются за советом, считаются с его мнением, согласны принять его точку зрения. Однако не только личные качества лежат в основе этого явления. Мнение коллектива, его ценности, особенности его деятельности, как правило, способствуют формированию авторитета того или иного человека или, наоборот, благодаря этому авторитет члена коллектива может быть низвергнут. Обычно авторитет выше у тех людей, которые проявляют бескорыстное стремление помочь людям. Авторитет выше тогда, когда ценность человека в достижении групповых целей представляется для всех безусловной. Иногда возникают ситуации, при которых человек стремится завоевать авторитет во что бы то ни стало, используя знания других людей, их достижения, приписывая себе те свойства, которыми он реально не обладает, или те знания, которых он не имеет. Такой человек может завоевать авторитет среди своих коллег, однако, на непродолжительный срок. Авторитет дает человеку возможность полнее раскрыть свои особенности, умения, навыки, способности, дает основания его самоутверждению, самоуважению, внутренней стабильности [56].

Выбираемый или назначаемый руководитель выполняет целый ряд функций: разрабатывает и формирует цели деятельности коллектива, планирует эту деятельность, разрабатывает средства и способы ее стимуляции, осуществляет контроль над ней.

Поведение руководителя регламентировано нормами, предписаниями, должностными инструкциями, преломившимися через его личность. Поэтому стиль руководства определяется влиянием индивидуальности на деятель-

ность и поведение, связанные с реализацией должностных обязанностей и норм [20, с. 54-55].

При этом источниками власти могут выступать:

- ☐ авторитет - власть как сила привычки, традиций, ценностей;
- ☐ сила — «голая власть», только насилие и подавление;
- ☐ богатство - стимулирующая, вознаграждающая власть, которая включает и негативные санкции за некомфортное поведение;
- ☐ знание — власть профессионализма, так называемая «экспертная власть»;
- ☐ харизма — вождистская власть, построенная на обожествлении лидера.

Отдельную категорию занимает позиция «лидер». Руководство и лидерство отличаются друг от друга. Лидер, как правило, замкнут на тот коллектив, в котором он живет и работает. На сегодняшний день в психологии выработано большое количество теорий лидерства (как формального, так и не формального). Можно отметить некие собирательные образы лидеров:

- ☐ лидер-знаменосец, которого отличают особое видение действительности, привлекательный идеал, мечта, способная воодушевить широкие массы;
- ☐ лидер-служитель, который в своей деятельности ориентируется на нужды и потребности своих приверженцев и избирателей и действует от их имени;
- ☐ лидер-торговец, который способен привлекательно преподнести свои идеи, грамотно убедить граждан в преимуществе своих идей над идеями других;
- ☐ лидер-пожарный, который ориентирован на самые насущные, жгучие проблемы и действия которого зависят от конкретной ситуации [31].

Обычно выделенные образы не встречаются в чистом виде: у конкретных лидеров возможно сочетание этих характеристик в разных пропорциях.

Однако не только выделенные нами три категории занимают позицию, связанную с изменением коллектива. Они, безусловно, выступают наиболее яркими. Коллективное мнение, убеждения, разъяснения, критика, соревнование служат мерами, средствами, способами воздействия коллектива на личность. А за ними скрывается позиция каждого члена коллектива в отдельности.

Трудовой коллектив в социалистическом обществе – это та социальная среда, в которой осуществляется всестороннее развитие личности человека. В условиях коллектива жизнь человека, личности становится полноценной.

Труд носит не только общественный, но и коллективный характер. Каждый человек, член трудового коллектива, ответственен за качество той части коллективной продукции, которую производит, поэтому трудовой коллектив вправе спросить с него за выполнение его трудовых обязанностей.

Влияние коллектива на личность, а личности на коллектив зависит во многом от уровня развития коллектива. Трудовые коллективы, только что сформированные и находящиеся на невысоком уровне развития, межличностных отношений, ролевой структуры, воздействуют на личность совсем не так, как высокоразвитые, имеющие традиции, большой опыт совместной деятельности. При этом в «развитом», сплоченном коллективе его деятельность проходит более эффективно, нежели лишь в сформированном коллективе. Таким образом, все процессы, связанные с контактом нового члена коллектива с самим коллективом приводят к ряду социально и профессионально важных изменений. Поэтому от уровня сплоченности коллектива педагогов дошкольной образовательной организации зависит успешность осуществления педагогической деятельности [38].

### **1.3. Факторы формирования педагогического коллектива дошкольной образовательной организации**

Рассмотрение педагогического коллектива как объекта педагогической деятельности является отдельным направлением исследований. Связано это, прежде всего, со значением коллектива как единого «организма», осуществляющего педагогическую деятельность. Интерес к данной теме вызван коренными изменениями в отечественной педагогике в конце XX – начале XXI вв. Социально-экономические и политические трансформации в российском обществе, начавшиеся в 1990-е гг. (некоторые исследователи отмечают, что изменения начались еще с середины 1980-х гг.), привели и к смене парадигм в отечественной системе образования. На современном этапе трансформационные процессы требовали изменений в характере, составе и во взаимоотношениях внутри педагогического коллектива. Современный подход к уровню профессионализма «рождал» потребность в педагогах совершенно нового типа. Педагогов, способных принимать самостоятельные решения в изменчивых условиях рыночной системы, информатизации и глобализации. А это, как следствие, вело к ускорению и многовариативности в образовании.

Необходимо отметить, что в условиях кризисного перехода российской педагогики от традиционного понимания квалификации педагога к современному уровню компетентности, происходит изменение направления подготовки от информационного насыщения к более глубокому, личностно-ориентированному подходу с уклоном на самореализацию личности [10, с. 46-48].

Только в профессионально зрелом педагогическом коллективе, благодаря атмосфере сотрудничества и взаимопонимания, создаются условия для эффективной деятельности каждого из его членов за счет преодоления проблемы профессиональной разобщенности. В педагогическом коллективе высокого уровня профессионализма значительно повышается эффективность

деятельности за счет создания атмосферы социальной и профессиональной защищенности педагога [50, с. 12-14].

Сегодня практически любая деятельность по содержанию и форме является совместной. Одной из важных задач, поставленных перед педагогическим коллективом, является создание условий, позволяющих педагогам справляться с предъявленными им требованиями в системе образования. В процессе информатизации общества происходит рост коллективной ответственности педагогов за результаты своей деятельности. Профессиональное становление педагогического коллектива задается потребностью общества и государства к системе образования (как в советский, так и в постсоветский период). Государство устанавливает определенный госзаказ к системе образования.

Коллективный профессионализм в данном случае относится к психологической структуре совместной деятельности и выражается в способности коллектива справляться с общественно-необходимой задачей, ставить и следовать общим целям и ценностям (социально и профессионально значимым), справляться с текущей деятельностью и быть нацеленным на общий результат. Важно помнить, что единство педагогического коллектива формируется с двух позиций: во-первых, с совместного воздействия на общий предмет труда; во-вторых – воздействия участников коллектива друг на друга. Таким образом, коллективный профессионализм формируется не только из успешности постановки организационно-проектировочных задач, но и из психологического компонента (способ управления совместной деятельностью, мотивация, внутригрупповой климат и др.). Лишь при успешном применении этих факторов возможно формирование коллектива профессионалов, где каждый педагог нацелен на непрерывную работу по самореализации личности, применению творческой деятельности, повышению квалификации и эффективному решению задач реформируемой системы образования [11, с. 91-92].

Таким образом, изучение проблемы формирования педагогического коллектива является особо актуальным сегодня, позволяет более подробно



изучить специфику развития педагогического коллектива и педагога в дошкольных образовательных организациях.

В процессе формирования педагогического коллектива предполагается наличие несколько обязательных маркеров: единство образовательного пространства, строгая координация деятельности отдельных педагогов, наличие конечного результата и др. Роль педагогического коллектива как субъекта совместной деятельности определяется в РФ сегодня на основе Федеральных государственных требований. К примеру, осуществление взаимодействия между родителями воспитанников и работниками образовательного учреждения декларируется в качестве профессиональной задачи в системе требований ФГТ к профессиональной компетентности педагога ДОО, что является компетентностью коллективного субъекта педагогической деятельности [51, с. 83].

Рассматривая социально-мотивационный компонент в формировании коллектива педагогов важно обратить внимание на особенности природы человека, в данном случае обратиться к его социальной (коллективной) составляющей. Человек в процессе социализации применяет на себе различные социальные роли и статусы. Для комфортного существования ему необходимо «закрепиться» в обществе, т.е. формируется социальная идентичность человека. По сути, социальная идентичность представляет собой компонент самоанализа и самооценки личности, выстраиваемый на основе знания о своей принадлежности к той или иной группе (поведение, эмоциональная значимость, оценка группы). В работе Х. Тэжфела предполагается выделение трех элементов в структуре социальной (групповой) идентичности: когнитивный, оценочный и эмоциональный компоненты [74].

По мнению Б. А. Ясько, с точки зрения групповой идентичности, можно предположить, что когнитивный компонент соотносится с индивидуальными проявлениями профессиональной идентичности работников, оценочный – отражается в проявляемой лояльности персонала, а аффективная составляющая раскрывается в эмоциональной значимости групповой принад-

лежности, в степени доверительных отношений. При формировании положительной групповой идентичности происходит рост групповой сплоченности и повышение результативности внутригруппового сотрудничества [54, с. 176-178].

Кроме этого, стоит обратиться к «подвижным» элементам групповой идентичности, выражающимся в стремлении членов коллектива к повышению статуса своей рабочей группы. Стремление к групповому развитию «подталкивает» всех членов коллектива к деятельности (либо с целью повысить уровень своего коллектива, либо в стремлении ему соответствовать). Таким образом, деятельность педагогов становится более динамичной. Стремление к развитию коллектива заставляет индивидуально каждого работника стремиться к саморазвитию [2, с. 32-34].

В своей работе Т. А. Нестик отмечает, что сохранение положительной групповой идентичности влияет на рост групповой сплоченности (роль групповой сплоченности в процессе формирования педагогического коллектива будет описана ниже) и повышения результативности внутригруппового сотрудничества [32, с. 56].

Важным компонентом в процессе формирования педагогического коллектива и в развитии его профессионализма (коллективный профессионализм выступает как критерий для анализа становления коллектива) является среда, в которой осуществляется работа. В работе В. А. Ясвина дано определение «образовательной среды», как особой системы взаимодействий и условий формирования личности по заданному образцу, возможностей для ее развития и ее нахождение в социально-временном пространстве. Автор выделил основные компоненты образовательной среды: пространственно-предметный, технологический и социальный [53, с. 232-238].

Нас больше интересует социальный компонент. Следует понимать, что образовательная среда не сводится лишь к общим условиям, в которой осуществляется индивидуальная деятельность педагогов, но это так же особая атмосфера, заданная в соответствии с целями педагогического процесса.

Становление педагогического коллектива, с одной стороны, во многом зависит от созданной образовательной среды, с другой – педагогический коллектив как единый организм способен перестраивать ее внутреннюю составляющую для реализации поставленных перед коллективом целей. Поскольку образовательная среда представляет собой сложную структуру, состоящую из нескольких уровней (федеральный, региональный и местный), то изменения, в данном случае, рассматриваются на микроуровне, т.е. в рамках образовательной среды конкретного учебного заведения. Таким образом, очерчиваются соответственно целям педагогического процесса рамки образовательного пространства, которое служит решению образовательных задач и внутри которого разворачивается взаимодействие субъектов образовательного процесса [42, с. 5-13].

По мнению С. К. Бондаревой, создание благоприятного образовательного пространства (в этом случае под пространством понимается образовательная среда отдельного учебного заведения) заключается в создании особой обстановки (прежде всего психологический климат), в которой педагог чувствует уважение к себе как к личности, уважение к своему труду и значимости его результата. Среда становится благоприятной, если для каждого в отдельности педагога формируется зона комфорта в коллективе, при которой он способен и заинтересован в профессиональной деятельности, ощущает себя как «активного субъекта социального действия» [5, с. 166-167].

Рассматривая понятие образовательной среды в дошкольном образовательном учреждении не только в рамках взаимодействия «педагог-педагог» и «педагог-администрация», но и профессионального взаимодействия «педагог-ребенок» и «педагог-родитель» можно выявить специфику ДООУ, связанную, прежде всего, с возрастом воспитанников.

В российском образовании наметился переход к развивающим и личностно-ориентированным подходам в обучении и воспитании. Необходимым условием для раскрытия и развития творческого потенциала детей является наличие развивающей образовательной среды. Эффективность организации

такой среды будет зависеть, как от личности педагога (его способности быть субъектом своего познавательного и личностного развития, от особенностей его самореализации), так и от педагогического коллектива в котором находится указанный педагог (создание условий для самореализации и творческого развития педагога, обмена опытом) [13, с. 32-34].

Обращаясь к психологическим особенностям детей дошкольного возраста важно помнить, что ребенку свойственен высокий уровень доверия, подражательности, впечатлительности, эмоциональности, легкой внушаемость и т.д. Воспитатель для детей детского сада – это человек, воплощающий в себе мир взрослого. К любым проявлениям личности воспитателя (как существенным, так и малосущественным) дети относятся как к образцу, т.е. условием личностного развития ребенка является, по сути, личностная зрелость взрослого [37, с. 77].

При такой специфике необходимым звеном в воспитании детей становится стиль педагогического общения. Конечно, этот показатель является индивидуальным для каждого педагога. Однако роль педагогического коллектива, а именно образовательной среды коллектива педагогов в формировании стиля общения отдельных педагогов велика. Те условия, в которых происходит взаимодействие педагогов в процессе формирования коллектива и развитии его профессионализма оказывают прямое влияние на стиль педагогического общения. Изменения стиля под влиянием профессиональных требований, способностей и потребностей педагога приводят к развитию его индивидуальности. Значение стиля общения в становлении педагогического коллектива очень велико. Не каждый стиль общения подходит для выполнения образовательных задач, поставленных перед коллективом в ДОО. Продуктивный, педагогически целесообразный стиль общения способствует более полному раскрытию личностного потенциала, самореализации личности, как воспитанника, так и самого педагога. В то время как, непродуктивный, педагогически нецелесообразный стиль блокирует реализацию индивидуальности субъекта и достижение эффективных результатов деятельности педа-

гогов. Развивающий стиль общения способствует формированию у педагогов стремления к независимости в своих суждениях и поведении, способности к естественному, открытому взаимодействию, положительному отношению к себе и к окружающим людям [6, с. 40-42].

Таким образом, стиль педагогического общения является необходимым условием для профессионального роста не только отдельно взятых педагогов, но и всего коллектива. Стиль педагогического общения формируется в процессе взаимодействия педагогов (в том числе при демонстрации сегодня педагогического мастерства, мастер-классов, педагогических кухонь и др.). В процессе профессионального становления коллектива педагогов стиль педагогического общения оказывает влияние мотивацию, эмоционально-ценностный и когнитивный компоненты образовательной среды (коммуникативные, эмоциональные особенности педагогов, характер отношения человека к самому себе и другим людям, уровень удовлетворенности своей самореализацией и мотивы профессионального развития).

Можно утверждать, что образовательная среда дошкольного образовательного учреждения является важным организационно-педагогическим условием реализации совместной деятельности, а ее открытость и продуктивность могут оцениваться как факторы и критерии коллективного профессионализма субъекта педагогической деятельности.

Следующим фактором, оказывающим влияние на формирование коллектива педагогов, выступает групповая сплоченность, базирующаяся на межличностном доверии. Проблема группового доверия относится скорее к области социальной психологии, однако в силу большого влияния, может выступать проблемой социальной педагогики [51, с. 86-87].

Хотелось бы уделить особое внимание высокой степени изученности проблемы доверия в группе, его места в структуре отношений «личность-группа», рассмотрение его как части социального капитала организации. Интерес исследователей к этому вопросу вполне объясним – проблема группового доверия выступает предметом широкого изучения различных научных

направлений (от психологии и педагогики до бизнеса и социологии). Феномен доверия в коллективе интересен даже на обыденном уровне познания. К примеру, когда встает вопрос о решении текущих проблем общими силами большую роль в успешности задуманного имеет сплоченность группы, которая достигается лишь системой взаимного доверия. Благодаря широте исследований сегодня накопилась большая база теоретического и эмпирического материала [11].

Известный американский бизнес-консультант Роберт Брюс Шо отмечал, что доверие пронизывает как индивидуальную, так и общественную жизнь человека. Без него нельзя представить самые элементарные, и самые сложные явления в нашей жизни. Становление коллектива, залог его успешного функционирования и высокой степени мобильности формируется из взаимного доверия членов коллектива [52, с. 27].

В понимании роли доверия в процессе формирования педагогического коллектива стоит обратить внимание на определение доверия, предложенного Л. Хосмер: «Доверие – это оптимистическое ожидание человека, группы или фирмы в условиях уязвимости и зависимости от другого человека, группы или фирмы в ситуации совместной деятельности с целью облегчения взаимодействия...». При этом подразумевается добровольное принятие обязательств тех, кому доверяют, защита прав и интересов всех участников взаимодействия [73].

В рамках системного подхода в основе доверия внутри любого коллектива является уверенность в том, что действие любого члена коллектива будет в рамках поля значений, разделяемых «культурой» коллектива. Само действие, в данном случае, обладает предсказуемостью для членов коллектива, предполагаются результаты действия, что позволяет прогнозировать последующие действия членов коллектива в рамках сложившейся ситуации. В рамках формирующегося коллектива формируется система неформальных правил и механизмов взаимодействия внутри коллектива. Таким образом, доверие внутри группы выступает составным элементом социального капитала

коллектива, значение которого проявляется в эффективности функционирования коллектива как единой слаженной системы [43, с. 197].

По мнению Е. Б. Моргунова, доверие выступает особой системой, наряду с ценностями группы. Формирование и эффективное взаимодействие внутри коллектива, как не парадоксально, зависит от сформированности доверительных отношений, которые рождаются во взаимодействии и, прежде всего, в общении членов коллектива. Со временем доверие индивидуальное (личное отношение к другим людям) перерастает в доверие системное (понимание и признание действий «своей» группы как наиболее уместное и эффективное для решения поставленных перед коллективом задач; осознание того, что действия членов группы или коллектива в целом производится в наших интересах или не в ущерб им) [28, с. 75-77].

Межличностное доверие выступает основным элементом сплоченности коллектива. Под сплоченностью понимается единство коллектива, проявляющегося в единстве мнений, убеждений, традиций, характере межличностных отношений, настроений и др., а также в единстве практической деятельности. В данном параграфе мы не будем рассматривать управленческий элемент в процессе формирования сплоченности, а скажем лишь о ее влиянии на формирование коллектива.

По мнению А. И. Зарубиной сплоченность педагогического коллектива выступает в триединстве: межличностная, функциональная и организационная. Их критерии: межличностная интеграция, функциональная интеграция, организационное единение, а обобщающими показателями являются: ценностное единство ориентации, потенциальная стабильность, совместимость. Сплоченность педагогического коллектива представляет собой сложное профессионально-педагогическое и социально-психологическое явление, которое выражается в степени мобилизационной готовности сотрудников реализовать общие цели деятельности образовательного учреждения [12, с. 32-34].

В труде А. С. Макаренко отмечено, что общая цель педагогического коллектива достигается на основе психологической совместимости, взаимной

согласованности и общности педагогической позиции, признания приоритета педагогических ценностей при их непротиворечивом толковании, ориентации на пролонгированные и глубокие межличностные отношения в педагогической деятельности, выступающих в качестве ведущей сферы личностной самореализации педагогов. Благоприятное воздействие на процесс становления сплоченности коллектива оказывает образовательно-развивающая среда, благодаря которой создаются условия для саморазвития, самореализации и самосовершенствования личности и коллектива [23, с. 270-271].

Групповая сплоченность выступает важным элементом психологического климата в коллективе. Обращаясь к психологической составляющей совместной деятельности можно отметить, что психологический климат представляет собой результат взаимодействия людей в совместной деятельности и проявляется в характере взаимоотношений, настроении, переживаемых эмоциях, складывающихся профессиональных установках, элементах организационной культуры. Важно понимать, что психологический климат в трудовом коллективе обуславливается содержанием и условиями деятельности (ее мотивами и целями, а также профессиональной квалификацией работников, их профессиональной пригодностью к особенностям педагогической деятельности в ДОО, а также психологическими особенностями личности каждого члена коллектива) [4, с. 201-204].

В работе В. П. Позднякова и А. В. Соснина групповую сплоченность связывают с групповым согласием, характеризующимся совпадением взглядов, мнений, представлений и оценок членов группы по отношению к значимым для них явлениям, событиям, людям в процессе непосредственного взаимодействия между членами группы. Таким образом, сплоченность выступает составляющей частью психологического климата коллектива, от которого зависит успешность формирования профессионального педагогического коллектива [38, с. 529-531].

При изучении особенностей влияния сплоченности на формирование педагогического коллектива мы обратили внимание на тот факт, что спло-



ченность тесно взаимосвязана с характеристиками образовательно-развивающей среды, которая позволяет реализовать оптимальные педагогические условия. Образовательно-развивающая среда является важным фактором совершенствования педагогического коллектива и влияет на формирование его сплоченности. На основании этого можно сделать вывод, что факторы становления педагогического коллектива имеют влияние друг на друга. Это позволяет говорить о целом комплексе условий, влияющих на эффективность формирования профессионального педагогического коллектива в ДОО, поэтому анализ процесса становления коллектива стоит делать на основании всего комплекса факторов [39].

В деятельности ДОО групповая сплоченность является важным индикатором профессиональной успешности совместной деятельности и профессионализма коллектива. Обращаясь к федеральным законодательным актам, получается, что в системе дошкольного образования ребенок, в течение одного дня пребывания в ДОО, оказывается в сфере психолого-педагогического воздействия нескольких субъектов образовательно-развивающего процесса. К таким субъектам относятся воспитатели группы, психологи, специальные педагоги (музыкальный работник, педагог по физическому воспитанию, педагоги дополнительного образования и др.). Теоретически при смене в 5 часов на одну группу детей должно приходиться два сменяющих друг друга воспитателя, однако в реальных условиях низкой оплаты труда такого практически нет, и на одну группу приходится один воспитатель. Кроме того, существенную роль в обеспечении образовательного процесса играют инфраструктуры ДОО – обслуживающий персонал, работники кухни и др. Таким образом, анализируя взаимодействия объекта образовательного процесса (ребенка) с его субъектами мы выявляем коллектив организации и педагогический коллектив внутри этой организации. Образуя коллектив, все вместе определяют его психологический климат как условие достижения профессиональной миссии ДОО [51, с. 89].

Огромное значение в процессе формирования педагогического коллектива занимает позиция лидера группы. Во многом успешность реализации всех вышеизложенных факторов зависит от способностей лидера. Лидерские стили управления совместной деятельностью во многом определяют характер и способы взаимодействия отдельных членов группы, культуру коллектива, четкость поставленных перед коллективом задач (именно задач коллективных, а не индивидуальных) и формирование мотивационной составляющей. Перед лидером (как формальным, так и неформальным) в ДОО стоит сложная задача управления коллективом педагогов, их становления в соответствии с требованиями государства и общества к системе дошкольного образования. Перед руководителем стоит задача обеспечения слаженности и единства действий всех педагогов в ДОО, культуры их взаимоотношений, сплоченности, эмоциональной и творческой атмосферы коллектива, его трудовой активности. Важно, чтобы подобные цели преследовались и неформальным лидером коллектива (если руководитель не смог стать таковым), это обеспечивает наиболее продуктивную работу, сохранение мотивационной и волевой связующей коллектива.

Профессиональное становление руководителя педагогического коллектива зависит, с одной стороны, от выполняемой ими функциональной роли и сложившейся ситуации, а с другой – от собственных психологических характеристик. Причем последние, в отличие от заданных извне ситуативных факторов, относительно стабильны в определенный период становления, поэтому могут быть определенным образом учтены. Совокупность этих факторов определяет стиль управления, будь то авторитарный, попустительский или демократический. Стиль управления наиболее важен в процессе формирования коллектива, поскольку «задает тон» всей организационной работе коллектива, определяет особенности взаимодействия и формирует профессиональную идентичность [30, с. 32-35].

На современном этапе приоритет получила модель коллектива, складывающаяся из взаимодополняющего многообразия индивидуальностей, а не

унифицированных индивидов. Принципы демократизации в обществе и гуманизации в образовании обуславливают приоритет именно такой модели коллектива, а она предполагает личностную, своеобразную, профессиональную позицию членов коллектива. Сегодня есть смысл говорить о социально-личностной концепции развития общества, где коллектив выступает инструментом развития личности, где интересы личности и коллектива не противопоставляются, а интегрируются и гармонизируются. Поэтому вопрос о факторах формирования педагогического коллектива в ДОО имеет огромное значение для эффективной реализации поставленных перед образованием задач [45].

Успешность процесса формирования педагогического коллектива в ДОО можно проследить по целому ряду признаков. Важное место в становлении педагогического коллектива занимает сформированность коллективного мнения и ценностных ориентаций; единое понимание целей профессионального развития всех субъектов педагогического процесса. К признакам профессионального становления коллектива так же относятся: общее понимание и принятие правил поведения, общения и взаимодействия с принципами профессиональной жизни и деятельности; сформированность профессиональной саморефлексии; профессиональная активность членов коллектива; наличие творческого характера профессиональной деятельности при связующей и командообразующей позиции лидера коллектива [32].

## **ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО РАЗВИТИЮ КОЛЛЕКТИВА НА БАЗЕ МБДОУ №441 Г. ЕКАТЕРИНБУРГ**

### **2.1 Диагностика сплоченности коллектива детского сада №441**

#### **г. Екатеринбург**

В соответствии с концепцией модернизации российского образования главной задачей образовательной политики является обеспечение современного качества образования. Повышение качества образования не возможно без повышения уровня профессиональной квалификации педагогических работников. В связи с этим, особую роль приобретает решение проблемы развития педагогического коллектива в дошкольной образовательной организации.

В поиске наиболее оптимальных методов исследования и эффективных методик, направленных на изучение развития педагогического коллектива, мы обратились к изучению социально-психологической и практической научной литературы по менеджменту. Проанализировав научные исследования, мы подошли к выбору методик:

1. Методика социометрии

2. Метод устного опроса и контрольного анкетирования (для выявления личностного отношения педагогов к коллективу, уровня их отношений – симпатия/антипатия, готовность к совместной деятельности/дистанцирование, коллективизм/индивидуализм и др.).

3. В нашем исследовании за основу был выбран метод опроса Ассингера (для выявления того, что достаточно ли человек корректен в отношении с окружающими и легко ли общаться с ними, готов ли он на совместную долгосрочную деятельность).

4. А для закрепления и репрезентативности полученных результатов была применена методика определения индекса групповой сплоченности К. Э. Сигора.

**Цель диагностики:** выявить уровень сформированности коллектива педагогов дошкольной образовательной организации.

**Объект диагностики:** процесс профессионального становления педагогов.

**Субъекты диагностики:** педагоги МБДОУ №441 г. Екатеринбург.

**Методы проведения исследований:** наблюдение, опрос, беседа, анкетирование, изучение документации и так далее.

**Анкета «Межличностные отношения в коллективе» (приложение 1).**

В качестве иллюстрации уровня межличностных отношений ниже будут приведены результаты анкеты одного из педагогов:

В результате беседы (для «живого» результата диагностика проводилось в форме устного опроса) с Татьяной нами было выяснено, что молодой воспитатель готов прислушиваться к мнению коллег более опытных, однако резкая критика деятельности приводит к дистанцированию и нежеланию воспринимать даже те позиции коллег (или администрации), которые являются явно необходимыми в данной ситуации.

В процессе исследования нами было проанализировано 22 результата опроса педагогов в возрастных рамках от 23 до 70 лет. В результате чего удалось выявить точки бифуркации (определенные события жизни, способствующие определённому выбору, который изменил последующие развитие человека). При анализе обращалось внимание на эмоциональное состояние, вызываемое этой ситуацией. Особое внимание хотелось бы уделить 22% педагогов, отметивших демотивирующим фактором личные переживания (особенно ярко такие переживания, по мнению опрошенных, происходили в процессе обучения и профессиональной адаптации – 18 - 23 года). Среди ответов респондентов можно выделить основные «эмоциональные моменты»: 1) несоответствие работы профессиональным ожиданиям; 2) трудности в выполнении профессиональной деятельности; 3) уровень оплаты труда; 4) ненормированность рабочего времени; 5) стрессы. Таким образом, осуществляется своеобразная ревизия планов и представлений о профессиональной деятельности, когда личность мобилизует свои внутренние резервы для успешного

освоения выбранной профессии. Одним из вариантов преодоления кризиса становится смена вида деятельности, к примеру, разрешение семейных забот. Следующим проблемным моментом профессионального становления педагога выступает коррекция профессиональной карьеры на этапе актуализации творческих потребностей (30–33 года) – этот кризис отметили 60% опрошенных. Среди причин оказываются: неудовлетворенность трудом, невозможность выполнения деятельности в силу семейных обстоятельств (трагические события жизни личности, ухудшение здоровья, неудовлетворенность результатами своего труда). Последним этапом (точкой бифуркации или «кризисом») выступает рассмотрение перспектив профессиональной карьеры в фазе педагогического мастерства (40 – 45 лет). Этот кризисный момент был отмечен 25% опрошенных. Связан он с тем, что при выполнении профессиональной деятельности наступает момент, когда ее дальнейшая эволюция невозможна без коренной ломки и перестройки самой деятельности. Таким образом, у личности формируется чувство профессионального застоя, ухудшающееся накопившимися профессиональными проблемами (эмоциональное выгорание). При отсутствии «свежего воздуха» или явных перспектив, устраивающих педагога такое состояние может перерасти в более серьезное психологическое напряжение, чем ослабит как физическое, так и психологическое здоровье педагога. В этом случае большая доля ответственности ложится на чуткость административного аппарата учебного заведения, непосредственного руководителя, а так же окружение педагога. Так или иначе, но перспектив выявляется лишь две – либо согласиться с положением, занятой нишей (что, безусловно, ведет к разложению педагогического опыта), либо найти в себе силы «подняться» на новый образовательно-квалификационный уровень деятельности, ведущий к дальнейшему совершенствованию профессиональных качеств.

Делая вывод по проделанному опросу, стоит отметить, что среди респондентов не было выявлено лиц, не заинтересованных в перспективах собственной карьеры. Однако обратим внимание на тот факт, что определенные

кризисные моменты переживал практически каждый педагог, что подтверждает указанные в теоретической части диссертации положения о профессиональном становлении педагога через процессы осмысления, внутреннего диалога и самоанализа. Исследуемый педагогический коллектив можно охарактеризовать как сложившийся коллектив профессионалов, осознающих возложенную на него нагрузку, профессиональные проблемы и возможные перспективы.

### **Социометрия Д. Морено**

Мы применили технику «социометрии», разработанную Джекобом Морено, для диагностики межличностных отношений в коллективе, задачами которой являются:

1. измерение степени сплоченности-разобщенности в группе
2. выявление уровня межличностных отношений членов группы по признакам симпатии-антипатии;

Членам коллектива педагогов предлагалось ответить на вопросы, которые дали возможность выявить их симпатии и антипатии в коллективе. На каждый вопрос можно было сделать выбор в отношении до трех фамилий. При этом необходимо проставить баллы (+3, +2, +1) напротив фамилий при ответе на вопросы группы «а», где «+3» ставится напротив фамилии с наибольшим предпочтением, а остальные по мере убывания. Соответственно все, кроме трех отмеченных «зарабатывают» нейтральный балл «0», который в таблице не приводится. При этом респондент имеет право ограничить выбор на одной или двух фамилиях, отметив их в порядке возрастания (от +3). При ответах на вопросы группы «б» проставляются баллы (-3,-2,-1), где -3 – максимально «нежелательная» фигура.

По результатам анкетирования данные заносятся в социоматрицу и путем алгебраического сложения вертикальных показателей получают баллы. Для интерпретации полученных результатов предлагаем познакомиться с критериями оценивания уровня межличностных отношений в коллективе:

1. Высокий уровень сформированности межличностных отношений – 5 и более баллов.
2. Средний уровень сформированности межличностных отношений – от 2 до 4 баллов.
3. Низкий уровень сформированности межличностных отношений – до 1 балла.

Вопросы для социометрического опроса:

1. Для изучения деловых (формальных) отношений:
  - а) С кем в коллективе Вы бы согласились выполнять трудную и ответственную задачу;
  - б) С кем бы Вы не согласились выполнять трудную и ответственную задачу.
2. Для изучения личных (неформальных) отношений:
  - а) К кому в своей группе Вы обратились бы за советом в трудной жизненной ситуации?
  - б) С кем из группы Вам не хотелось бы ни о чем советоваться?

Участие в исследовании приняли 15 из 22 членов коллектива. Несмотря на не 100% участие коллектива в исследовании можно говорить о его репрезентативности, поскольку процент участия равен 70%. Сам факт не участия части коллектива в общем исследовании свидетельствует о низком уровне коллективной деятельности и низкой исполнительской дисциплине.

Собрав заполненные социометрические «карточки», мы приступаем к этапу обработки материалов с помощью математических методов. Для этого мы построили социоматрицу (*таблица №1*):



Таблица №1

Уровень развития формальных взаимодействия в межличностных  
отношениях коллектива

№	Фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Анастасия В.		-	-1	-	+2	-	-2	-	-	-3	-	-	+1	-	-
2	Анна Г.	+1		-	-	-	-	-	-	+3	-	-2	-	-	+2	-1
3	Галина Ш.	+1	-		-2	-	-	-	-	+2	-	-	-	-	-1	-
4	Дарья А.	-	-	+3		-	-	-	+2	-1	-	-	+1	-1	-	-
5	Дарья П.	-	+2	-	-3		-	-	-	+3	-2	-	-	-	+1	-1
6	Евгения Ж.	+3	-	-2	-	-		+1	-3	-	-	+2	-	-	-1	-
7	Екатерина С.	-	+3	-	-3	-	-		-	-	+2	-	-2	-	+1	-1
8	Елена Е.	-	-	+2	-	-	-	-		+1	-	-1	-	-	-	-
9	Елизавета С.	+3	-	-3	-	-	+1	-	-		-	-	-	-2	+2	-1
10	Ирина М.	-	+1	-	-	-2	+2	-	-	-3		-	-1	-	+3	-
11	Кристина Г.	-3	-	-	+3	-	+2	-	-	-	-2		-	-1	-	+1
12	Наталья Р.	-	-2	+3	-	-	-	+2	-	-	-	-1		+1	-3	-
13	Наталья С.	-	-	-	-	-	-1	+1	-	+2	-	-	-		-	-
14	Оксана И.	-	+1	-	+2	-	-1	-	-	-	-	+3	-	-		-2
15	Тамара М.	-1	-	-2	-	+3	-	-	+2	-	-	-	+1	-	-	
Σ	Сумма баллов	4	5	0	-3	3	3	2	1	7	-5	1	-1	-2	4	-5

Обработав полученные результаты социометрической матрицы можно отметить, что в исследуемом коллективе высокий уровень развития формальных межличностных отношений занимают лишь 2 представителя коллектива, средний уровень – 5 человек и низкий уровень – 8 человек. Из полученных результатов можно сделать вывод, что коллектив педагогов данного дошкольного образовательного учреждения с довольно низким уровнем

формальных «доверительных» отношений, выражающийся в недоверии членов коллектива к профессиональной компетенции своих коллег, невозможности выстроить диалог с отдельными его представителями и, как следствие, замкнутость на собственном понимании протекающих профессиональных (рабочих) процессов.

Ответы на «карточки» с вопросом группы «b» мы поместили в социоматрицу «Уровень развития неформального взаимодействия в межличностных отношениях коллектива» (таблица №2).

Таблица №2

Уровень развития неформального взаимодействия в межличностных отношениях коллектива

№	Фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Анастасия В.		+1	+2	-	-	-	-	-1	-	-	+3	-	-2	-	-
2	Анна Г.	+1		-1	-	+3	-	-	-	+2	-2	-	-	-	-	-3
3	Галина Ш.	-1	-		+2	-	-	-	-	-1	-2	+3	-	-	-	-
4	Дарья А.	-	-3	-2		-	-	+1	+1	-	-	-	-	-	+2	-
5	Дарья П.	+1	-	+3	-		-2	-	-	-1	+2	-	-	-	-	-
6	Евгения Ж.	-	-	-	-	-2		-	-	+3	+1	-	+2	-1	-	-
7	Екатерина С.	-3	-	-	+2	+1	-2		-	-1	-	-	-	-	-	-
8	Елена Е.	-	-	-1	+2	-2	-	+1		-	-	-	-	-	-	-
9	Елизавета С.	-	+1	+2	-1	+3	-	-	-		-	-	-	-	-	-
10	Ирина М.	-	-	+1	-	-	-2	-	-	-		-	-1	+2	-	-
11	Кристина Г.	-	+3	-1	-	-	-	+2	-	+1	-		-	-	-	-
12	Наталья Р.	-	-	-	+3	-	-	+2	-	+1	-	-		-2	-	-1
13	Наталья С.	-	-	-	-1	-	-	+3	-	-2	-	-	+1		-	+2
14	Оксана И.	+3	+1	-1	-	+2	-	-	-	-	-	-2	-	-		-
15	Тамара М.	-	-1	-	-	-	-2	-	+1	+3	-	-	+2	-	-	
Σ	Сумма баллов	1	2	2	7	5	-8	9	1	5	-1	4	4	-3	4	-2

В результате обработки полученных результатов мы выявили, что 5 членов коллектива имеют высокий уровень развития неформальных коммуникативных способностей, 5 человек со средним уровнем и 5 человек с низким уровнем развития неформальных коммуникативных способностей в коллективе. При этом стоит отметить достаточно «теплый» климат общения в коллективе в формате неформальных межличностных отношений. Члены коллектива готовы к диалогу «по интересам», не затрагивающим рабочие моменты. При этом уровень конфликтности и замкнутости в коллективе довольно низок, отмечается отсутствие «одиночек».

### **«Определение индекса групповой сплоченности» Сишора К.Э.**

*(приложение 2)*

**Групповую сплоченность** – чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое, – можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Значительно проще сделать это с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма: +19 баллов, минимальная: -5). В ходе опроса баллы указывать не нужно. Результаты опросника приведены в таблице 3.

#### Уровни групповой сплоченности:

- 15,1 баллов и выше – высокая;
- 11,6 – 15 балла – выше средней;
- 7- 11,5 – средняя;
- 4 – 6,9 – ниже средней;
- 4 и ниже – низкая<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Определение индекса групповой сплоченности Сишора: Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2002. С.179-180.

## Результаты опросника

№	Фамилия	Баллы:
1	Анастасия В.	14
2	Анна Г.	13
3	Владислава Б.	12
4	Галина Ш.	8
5	Дарья А.	15
6	Дарья П.	9
7	Евгения Ж.	14
8	Екатерина С.	9
9	Елена Е.	10
10	Елена Р.	8
11	Елизавета С.	13
12	Ирина М.	11
13	Кристина Г.	14
14	Ксения Е.	10
15	Наталья Р.	9
16	Наталья С.	11
17	Оксана И.	14
18	Тамара М.	13
19	Татьяна Б.	8
20	Татьяна Г.	10
21	Юлия Н.	12
22	Яна В.	9

**Вывод:**

Проведя, данный тест в коллективе педагогов дошкольного образовательного учреждения и обработав его, мы получили средний арифметический результат сплоченности коллектива, который равен 11,2 баллам, что соответствует среднему показателю.

**«Диагностика уровня организационной культуры» (см. приложение 3)**

**Инструкция.** Ниже представлена серия утверждений, составляющих организационную культуру предприятия, сгруппированных в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. При оценке используются десятибалльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с ва-

шим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит установкам – 0 баллов и т.д.

### **Обработка результатов и интерпретация**

Обработав результат, мы сложили показатели всех ответов и сравнили полученные результаты с баллами по секциям:

1 Работа - 1, 5, 9, 12, 16, 20, 24.

1) Коммуникации - 2, 6, 9, 13, 17, 21.

2) Управление - 3, 7, 10, 14, 18, 22, 25, 27.

3) Мотивация и мораль – 4, 8, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

- 280 – 261 - очень высокий;
- 260 – 175 - высокий;
- 174 – 115 - средний;
- ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Понятия «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

10-9 – великолепное.

5-4 - заметное уныние.

8-6 – мажорное

3-1 – упадочное [9, с. 192-195].

### **Вывод:**

Предложив 28 суждений педагогам дошкольного образовательного учреждения и проведя анализ полученных результатов в процессе опроса, мы пришли к выводу, что общий среднеарифметический балл организационной культуры равен 143, что соответствует среднему показателю. Все суждения значимы, показатели трудовой деятельности и межличностного общения педагогов в среднем равен 4-5 баллам, которые по трактовке Т. П. Галкиной характеризуют «уныние» в коллективе. Однако такой параметр как мотивация

и мораль набрал 5,25 балла, что определяется как «мажорное» состояние в коллективе.

В заключение хотелось бы отметить, что проведя диагностику развития педагогического коллектива, мы пришли к выводу, что структура мало организована, нет точного разграничения норм, ролей и статусов; не наблюдается взаимопомощи и товарищества между членами группы; в стрессовых, напряженных ситуациях каждый стремится к личной выгоде; оценка других коллег основана на личных симпатиях и антипатиях эмоционального характера; существует низкий уровень самокритики и высокий – неконструктивной критики; нет соответствия между личными и групповыми целями. Личные цели находятся на более высоком уровне, чем групповые; нет беспокойства за результаты (качество) деятельности; отсутствие индивидуального вклада в решение общих проблем; способ руководства не позволяет членам коллектива принимать участие в принятии решений.

## **2.2 Программа развития педагогического коллектива МБДОУ №441 г. Екатеринбург**

Не смотря на множество литературы посвященной развитию коллектива, выявлен дефицит методик направленный на коллектив дошкольных педагогов. В связи с нами этим была разработана программа, целью которой являлось освоение навыков командной работы за короткий отрезок времени с учетом занятости педагогов.

Перед нами стояли задачи:

- продемонстрировать преимущества командной работы;
- уточнить знания педагогов о коллективе;
- повышение уровня коммуникаций;
- улучшение взаимодействия между сотрудниками;
- достижение взаимопонимания;
- увеличение скорости принятия командного решения;

С учетом поставленной цели и задачи мы реализовывали программу такими методами как деловые игры, мозговой штурм, тренинг, беседа, круглый стол.

В педагогике развитие характеризуется как воздействие на студента или ученика, осуществляемое преподавателем для создания специальных условий, которые способствуют возникновению новых знаний и умений.

Развитие коллектива во многом зависит от динамики его деятельности. Суть «закона движения коллектива», сформулированного А. С. Макаренковым, состоит в том, что коллектив должен постоянно добиваться новых успехов и оказывать влияние на развитие и личностное формирование своих членов [27, с. 230].

Методика развития коллектива основывается на следующих принципах:

1. Деятельность нужно организовывать таким образом, чтобы она сплачивала коллектив;
2. умелое предъявление требований;
3. создание и развитие положительных традиций коллективной жизни;
4. организация увлекательной деятельности;
5. создать положительную взаимозависимость.

Члены группы чувствуют, что они нужны друг другу для выполнения поставленной задачи. Чтобы сформировать это чувство, учитель:

- устанавливает общие (групповые) цели (пример: группа изучает материал и убеждается, что его знают все члены группы);
- вводит систему наград и поощрений;
- распределяет материал и информацию (ресурсы);
- определяет роли для каждого члена группы.

Для апробации методик на практике было составлено календарно-тематическое планирование деятельности с педагогическим коллективом в ДОО (таблица 4).

Таблица 4

Календарно-тематическое планирование совместной деятельности  
педагогов

<b>Период</b>	<b>Поставленные задачи</b>	<b>Основные формы и методы</b>
Сентябрь 2015г	Знакомство участников группы, снятие напряжения, создание атмосферы взаимопонимания и сотрудничества.	Психогимнастические упражнения
Октябрь 2015г	Определить принадлежность педагогов к группе	Дискуссия, ролевая игра «Дом»
Ноябрь 2015г	Знакомство с общими принципами командной работы и эффективным общением в команде; изучение распределения командных ролей в группе; построение эффективного планирования совместной деятельности; закрепление полученных навыков в упражнениях	Круглый стол, деловая игра: «Ассоциации»
Декабрь 2015г	Проверить и укрепить слаженность действий в группе с добавлением элемента соревнования.	Деловая игра: «Да, и ещё...»
Январь 2016	Уточнить знания педагогов о понятии «Коммуникация». Закрепить знания в совместной деятельности педагогов в игровой форме.	Мозговой штурм, деловые игры: «Разговор начистоту», «жалобы», Определение Доверия, Краткая теоретическая справка: «Эффективная коммуникация»



### **«Разговор начистоту»**

Цель: Упражнение позволяет участникам объективно оценить свои коммуникативные навыки, получить масштабную обратную связь от группы, лучше узнать друг друга.

Время: 15–20 минут

Размер группы: 8–30 человек

Ход упражнения:

Скажите участникам тренинга: «Мы вместе уже довольно длительный срок, и это дало нам возможность узнать друг друга и проявить свои коммуникативные навыки. Для человека, на мой взгляд, характерно любопытство: «А как меня воспринимают другие?» Так как все мы участники тренинга и разбираем мы блок коммуникации, то и вопрос который мы обсудим: «Каков я в отношении с другими?»

Этап № 1:

На листе формата А4 каждый пишет свои положительные и отрицательные, качества, которые у него проявляются в коммуникациях.

3 минуты на выполнение.

Итак, перед каждым – его видение самого себя. Скажем так: коммуникативный автопортрет. Второй этап упражнения позволит сравнить собственное представление о себе с тем, как мы выглядим в глазах других.

Этап № 2:

Возьмите каждый, еще по одному чистому листу. Его вы прикрепите с помощью булавки на спине. Этот лист будут заполнять ваши товарищи.

Если вы хотите, чтобы вам писали только комплименты – рисуйте в углу листа солнышко.

Если хотите услышать критику – рисуйте молнию и тучу.

Если вам интересно узнать о себе и то, и другое – рисуйте вопросительные знаки.

Теперь попросите товарищей закрепить на спине чистые листы, а на груди листы самооценки.

Готово? Мы начинаем! Можете свободно передвигаться по аудитории, читать листы самооценки, реагировать, писать комментарии.

Заканчивайте тогда, когда вы увидите, что большинство встреч уже произошло и упражнение теряет ритм.

Подведение итогов:

сесть в круг;

теперь все могут прочесть материал, накопившийся на их «заспинных» листах;

тренер предлагает желающим поделиться своими наблюдениями.

### **Упражнение «жалобы»**

Цель: развитие коммуникативных навыков участников тренинга.

Время: 25–30 мин.

Количество участников: любое

Из стульев составляется два круга: внешний и внутренний. Один стул внешнего круга должен находиться напротив одного стула внутреннего круга. Общее количество стульев должно соответствовать количеству участников. Если их число нечетное, добавляется ведущий.

Тем или иным способом участники разбиваются на две группы (если нечетное количество, то включается сам ведущий). Одной группе уделяется роль «экспертов», они занимают места во внутреннем круге. Вторая группа получает роль «жалобщиков», они занимают места во внешнем круге.

Ведущий сообщает, что каждый «жалобщик» должен будет пожаловаться нескольким «экспертам». Для этого через каждую минуту все «жалобщики» дружно поднимаются и пересаживаются на соседнее место (по часовой стрелке). «Жалобщик» должен очень быстро и точно изложить суть своей жалобы. Желательно, чтобы жалоба была реальная, но можно использовать и вымышленную. Жалоба может касаться совершенно любой стороны жизни. У одного «жалобщика» жалоба одна для всех «экспертов». «Эксперт», быстро выслушав «жалобщика» так же быстро выдает свою рекомендацию по этой жалобе.

Когда «жалобщики» пообщаются с 5–6 разными «экспертами» начинается следующий этап.

Теперь «жалобщик» рассказывает про советы других «экспертов», которые успел услышать. Задача «эксперта» на этом этапе — согласиться или опровергнуть рекомендации других экспертов. На это отводится тоже одна минута и также проводится 5–6 смен.

После второго круга «жалобщики» и «эксперты» меняются ролями.

В конце происходит обсуждение:

Какие индивидуальные различия в манере разговаривать, слушать, в невербальном поведении участники успели заметить друг у друга?

Много ли можно успеть сказать и услышать за одну минуту?

### **Упражнение «Да, и ещё...»**

Цель: Тренировка умения одобрять партнера, демонстрировать ему свое уважение и готовность к сотрудничеству.

Время: 20–25 минут

Размер группы: 6–30 человек

Инструкция:

Эффективно работающие команды отличаются тем, что обращают внимание на идеи и предложения, высказываемые различными членами группы. Это внимание означает, что команда признает ценность любой идеи и любого человека. В командах, в которых слишком быстро, даже не выслушав, реагируют отказом на высказываемые рядовыми участниками предложения, парализуется творческая энергия и процветают соперничество и конфликты.

### **Демонстрация**

Для демонстрации того как будет проходить упражнение мне нужны два добровольца.

Упражнение будет проходить так: два участника разговаривают между собой, каждый из них должен соглашаться со всем, что говорит ему собеседник, что бы тот ни сказал.

Игрок 1 начинает беседу, игрок 2 одобряет это высказывание, начиная свое предложение словами: «Да, и еще...». Первый игрок тоже соглашается со вторым и добавляет что-то свое: «Да, и еще...».

Если первый игрок, например, говорит: «Пойдем в кино», второй игрок может, к примеру, сказать: «Да, и возьмем большую плитку шоколада с начинкой». Игрок 1 продолжает: «Да, и помимо того, бутылку шампанского». Игрок 2 отвечает: «Да, и еще я хочу, чтобы пробка выстрелила».

Таким образом, идет некое нарастание, поскольку каждое предложение подхватывается и продвигается дальше. Как правило, такой диалог неизбежно заканчивается комической ситуацией.

#### Продолжение

1. Разделите группу на пары.
2. Предложите группе несколько ситуаций, которые именно таким образом должны быть обсуждены участниками в парах:

Сотрудник и шеф застряли вместе в лифте.

Отец и сын на пикнике.

Два друга по пути на футбольный матч.

Муж и жена строят планы на празднование первой годовщины их свадьбы.

Недавно прооперированный пациент разговаривает с медсестрой.

3. Через 2–3 минуты участники должны образовать новые пары так, чтобы у каждого из них была возможность поговорить с разными партнерами.

#### Подведение итогов:

Какие чувства вы испытываете после этого упражнения?

Какими интересными наблюдениями вы готовы поделиться?

Что вам легко удавалось? Что давалось труднее?

Как вы думаете, где, в каких жизненных ситуациях это может быть полезным?

### **Определение Доверия (10 минут)**

Просим разделить участников на микрогруппы по 4 человека. И попробовать дать определение «доверия». От участников не требуется строгого научного определения. Пусть оно будет не очень гладким, зато сказано так, чтобы было понятно всем.

Обсуждение упражнения (10 минут):

В общий круг. Каждая группа попробует рассказать, к каким выводам они пришли. Как они определяют, что такое Доверие?

«Дом» (20 минут)

Материалы: карточки с изображением животных.

Разделитесь на 2 команды. «Каждая команда должна стать полноценным домом. Каждый человек должен выбрать, кем он будет в этом доме – дверью, стеной, а может быть обоями или предметом мебели, цветком или телевизором? Выбор за Вами. Но не забывайте, что Вы должны быть полноценным и функциональным домом. В течение 10 минут постройте свой дом! Можно общаться между собой».

Обсуждение: Как проходило обсуждение в командах? Сразу ли Вы смогли определить свою роль в «доме»? Почему Вы выбрали именно эту роль? Я думаю, Вы все поняли, что каждая часть Вашего «дома» важна и нужна в нем, каждая несет свою определенную функцию, без которой дом не может быть полноценным.

Точно так же как предметы в доме, каждый человек является важным звеном в команде. Давайте поговорим о том, что такое команда.

1. Групповая работа(20 минут)

Материалы: доска или ватман, маркеры.

Участники обсуждают понятие «команда». Обсуждение проводится в форме структурированной дискуссии и в высоком темпе.

Обсуждение: Что нового узнали? Как проходила работа?

«Необитаемый остров» (90 минут)

«Ваша группа летела на ковре-самолете и случайно попала неизвестно куда. Оказалось, что это необитаемый остров, представляющий собой высоко поднятое над морем плато, имеющий обрывистые скалистые берега и узкую полосу земли внизу, на побережье.

На плато есть деревья, животные, пресная вода, то есть условия для жизни. На побережье нет ничего. Поэтому на острове можно просуществовать лишь несколько дней.

Исследуя остров, вы обнаруживаете в скале пещеру, и от случайно произнесённых слов, которых никто не запомнил, она неожиданно открылась. В ней есть любые предметы.

Каждый из вас может взять по 10 предметов. Советоваться с другими нельзя. Поделиться, обменяться предметами с другими участниками потом тоже будет нельзя.

Составьте список тех предметов, которые вы хотели бы взять из пещеры. Время на составление списка – 7 – 8 минут».

После выполнения этой части задания задание будет следующее:

«У каждого из вас есть по 10 предметов, однако ситуация такова, что вся группа может унести из пещеры только 10 предметов. В течение 20 минут вы должны посоветоваться между собой и составить единый, общегрупповой список.

Обсуждение: Удалось ли участникам группы договориться? Если нет, то почему?, Какие формы взаимодействия в группе способствовали достижению результата, а какие препятствовали?, Был ли в дискуссии лидер? Назначили его сознательно или он проявил себя сам?

В процессе осуждения можно выйти на алгоритм принятия решения:

Продолжение:

«Хотите продолжить эту игру? Тогда я усложняю задачу – список предметов сокращается до пяти наименований, время принятия решения – 10 минут.

Обсуждение: Легко ли было принимать решение во второй раз, удалось ли договориться в группе?

### **Ассоциации (35 минут)**

Садитесь в круг, один из участников загадывает кого-нибудь из группы, не сообщая остальным о своем выборе. Задача группы – угадать, кого задумал игрок. Чтобы это сделать, совещающиеся начинают задавать ему вопросы-метафоры, например: «Если бы тот человек, которого ты загадал, был зданием, то к какому типу зданий он бы относился?» Сферы для ассоциаций выбираются совершенно произвольно, например: музыка, цвет, время года, модель автомобиля, местность, орудие труда, время суток и т. д.

Ведущий представляет себе того, кого он выбрал, ищет подходящие ассоциации и отвечает, например, следующим образом: «Если бы он был зданием, то был бы старой деревенской кузницей, в которой пылает огонь, стоит огромная наковальня, стены покрыты сажей и повсюду лежат железные заготовки».

Мастерство спрашивающих заключается в том, чтобы находить новые сферы, описывающие искомого человека с разных сторон, так что по ходу расспросов становится все более понятно, кто это. Например: «Как бы ты мог описать выражение лица того, кого мы ищем?» Это вопрос, который многое проясняет, потому что по ответу можно определить темперамент человека, которого ищут.

Я буду записывать все ответы. Этот список будет своеобразным подарком тому, кого загадали.

После того как каждый член группы задал свой вопрос, все начинают высказывать предположения о том, кто это, объясняя при этом, почему им в голову пришла именно эта идея. Наконец ведущий рассказывает остальным, кого же он все-таки имел в виду. Так заканчивается первый круг, и очередь загадывать переходит к другому игроку.

Обсуждение: Понравились ли вам ассоциации участников группы, кем или чем вы бы хотели, что бы вас видели окружающие?

### **Заключение:**

В ходе реализации программы, группа освоила много новых знаний, её поведение менялось от упражнения к упражнению. Люди открывали в себе новые умения, навыки, качества, способности и возможности. На всех этапах тренинга цели были достигнуты. В конце тренинга, группа проявляла себя как настоящая команда, принимая совместные решения и активно выполняя задания. Каждый участник был звеном, дружного и сплоченного коллектива, все помогали друг другу без исключения. Новая информация касающаяся личных качеств и ассоциаций, вызванных у других педагогов позволила участником взглянуть на себя и друг друга со стороны, оценить и понять свое поведение так же возможно что то изменить в нем.

## **2.3 Динамика сплоченности коллектива МБДОУ №441**

### **г. Екатеринбург**

Для проверки эффективности формирующего этапа опытно-поисковой работы, была проведена контрольная диагностика уровней качества профессиональной деятельности педагога и развития педагогического коллектива в дошкольной образовательной организации в целом.

Целью диагностики является изучение изменений, произошедших динамики межличностных отношений коллектива и его сплоченности, а так же в состоянии эмоционально-психологического климата.

Для этого мы использовали диагностики констатирующего этапа:

1. «Социометрия» Дж. Морено
2. «Определение индекса групповой сплоченности» Сишора К.Э.
3. «Диагностика уровня организационной культуры»
4. Диагностика уровня развития коллектива (А.Н. Лутошкина)

### **«Социометрия» Дж. Морено**

На контрольной диагностике мы применили технологию «социометрии» и поставили перед собой следующие задачи:



1. измерение степени сплоченности-разобщенности в группе
2. выявление уровня межличностных отношений членов группы по признакам симпатии-антипатии;
3. проследить динамику развития межличностных отношений.

Вопросы для социометрического опроса:

1. Для изучения деловых (формальных) отношений:
  - а) кого из своих товарищей из группы Вы попросили бы в случае необходимости предоставить помощь в подготовке к занятиям (в первую, вторую, третью очередь)?
  - б) кого из своих товарищей из группы Вы не хотели бы просить в случае необходимости предоставлять Вам помощь в подготовке к занятиям?
2. Для изучения личных (неформальных) отношений:
  - а) К кому в своей группе Вы обратились бы за советом в трудной жизненной ситуации?
  - б) С кем из группы Вам не хотелось бы ни о чем советоваться?

Результаты опроса были представлены в таблице 5.

Таблица 5

Уровень развития формальных взаимодействия в межличностных отношениях коллектива

№	Фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Анастасия В.		-	-1	-	+2	-	-2	-	-	-3	-	-	+1	-	-	+3
2	Анна Г.	+1		-	-	-	-	-	-	+3	-	-2	-	-	+2	-1	-
3	Галина Ш.	+3	-		-2	-	-	-	-	+2	-	-	+1	-	-1	-	-3
4	Дарья А.	-	-	+3		-	-	-	+2	-1	-	-	+1	-2	-	-	-
5	Дарья П.	-	+2	-	-3		-	-	-	+3	-2	-	-	-	+1	-1	-
6	Евгения Ж.	+3	-	-2	-	-		+1	-3	-	-	+2	-	-	-1	-	-
7	Екатерина С.	-	+3	-	-3	-	-		-	-	+2	-	-2	-	+1	-1	-

Продолжение таблицы 5

8	Елена Е.	-	-	+2	-	-	-	-		+1	-	-1	-	-	-	-	+3
9	Елизавета С.	+3	-	-3	-	-	+1	-	-		-	-	-	-2	+2	-1	-
10	Ирина М.	-	+1	-	-	-2	+2	-	-	-3		-	-	-	+3	-	-
11	Кристина Г.	-3	-	-	+3	-	+2	-	-	-	-2		-	-	-	+1	-1
12	Наталья Р.	-	-2	+3	-	-	-	+2	-	-	-	-		+1	-3	-	-
13	Наталья С.	-	-	-	-	-	-1	-	-	+2	-	-	-		-	-	+1
14	Оксана И.	-	+1	-	+2	-	-1	-	-	-	-	+3	-	-		-	-
15	Тамара М.	-	-	-	-	+3	-	+1	+2	-	-	-	-	-	-		-
16	Юлия Н.	-	-	-	-	-	-	-	-	-2	+3	-3	+2	-	-	-	
	Сумма баллов	7	5	2	-3	3	3	2	1	5	-2	-1	-2	-2	4	-3	3

По результатам контрольного исследования были выявлены изменения в уровне формального отношения в коллективе. 3 участников исследования имеют высокий уровень развития формальных отношений в коллективе, 6 человек средний уровень и 7 человек низкий уровень. Следовательно, можно сделать вывод, что в ходе проделанной работы в коллективе МБДОУ №441 часть членов коллектива увеличила свой уровень «доверия» коллегам (об этом свидетельствует и количественный показатель социометрии). В коллективе все больше стали проявляться случаи обращения за профессиональным советом к коллегам, что лишь укрепляет связь в группе (таблица 6).

Таблица №6

Уровень развития неформального взаимодействия в межличностных  
отношениях коллектива

№	Фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Анастасия В.		+1	+2	-	-	-	-1	-	-	-	+3	-	-2	-	-	-
2	Анна Г.	+1		-1	-	+3	-	-	-	+2	-2	-	-	-	-	-	-
3	Галина Ш.	-1	-		+2	-	-	-	-	-1	-2	+3	-	-	-	-	-
4	Дарья А.	-	-3	-2		-	-	+1	+1	-	-	-	-	-	+2	-	-
5	Дарья П.	+1	-	+3	-		-2	-	-	-1	+2	-	-	-	-	-	-
6	Евгения Ж.	-	-	-	-	-2		-	-	-	+1	+3	+2	-1	-	-	-
7	Екатерина С.	-2	-	-	+2	+1	-3		-	-1	-	-	-	-	-	-	-
8	Елена Е.	-	-	-1	+2	-2	-	+1		-	-	-	-	-	-	-	+3
9	Елизавета С.	-	+1	+2	-1	+3	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
10	Ирина М.	-	-	+1	-	-	-2	-	-	-		-	-	+2	-1	-	+3
11	Кристина Г.	-	+3	-1	-	-	-	+2	-	+1	-		-	-	-	-	-2
12	Наталья Р.	-	-	-	+3	-	-	+2	-	+1	-	-		-2	-	-1	-1
13	Наталья С.	-	-	-	-	-1	-	+3	-	-2	-	-	+1		-	+2	-
14	Оксана И.	+3	+1	-1	-	+2	-	-	-	-	-	-2	-	-		-	-
15	Тамара М.	-	-1	-	-	-	-2	-	+1	+3	-	-	+2	-	-		-
16	Юлия Н.	+3	-	-	-3	+2	+1	-	-	-	-	-2	-	-	-	-	
	Сумма баллов	5	2	2	5	7	-8	8	2	2	-1	5	5	-3	4	2	3

Уровень отношений неформального характера в коллективе детского сада по результатам контрольной диагностики практически не изменились. С высоким уровнем неформальных отношений было отмечено 6 человек, 7 че-

ловек со средним уровнем и 3 человека с низким уровнем. Данные результаты демонстрируют сложившуюся в коллективе систему неформальных взаимоотношений в коллективе, которая устраивает эмоционально и практически коллектив детского сада.

**«Определение индекса групповой сплоченности» Сишора К.Э.**  
(приложение 2)

Методика определения групповой сплоченности была проведена в коллективе педагогов МБДОУ №441, который состоял из 22 человек. На основе полученных в ходе тестирования данных, была построена таблица № 7, в которой указаны баллы, полученные каждым респондентом. Подсчитав эти баллы, мы получили средний арифметический результат сплоченности коллектива, который равен 11,6 баллам, что соответствует показателю «выше среднего» (таблица 7).

Таблица 7

Результаты опросника в группе педагогов

№	Фамилия:	Баллы:
1	Анастасия В.	14
2	Анна Г.	13
3	Владислава Б.	12
4	Галина Ш.	9
5	Дарья А.	15
6	Дарья П.	10
7	Евгения Ж.	14
8	Екатерина С.	10
9	Елена Е.	11
10	Елена Р.	9

11	Елизавета С.	13
12	Ирина М.	11
13	Кристина Г.	14
14	Ксения Е.	10
15	Наталья Р.	11
16	Наталья С.	11
17	Оксана И.	15
18	Тамара М.	13
19	Татьяна Б.	8
20	Татьяна Г.	10
21	Юлия Н.	12
22	Яна В.	11

### «Диагностика уровня организационной культуры» (см. приложение 3)

Предложив 28 суждений педагогам дошкольного образовательного учреждения и проведя анализ полученных результатов в процессе опроса, мы пришли к выводу, что общий среднеарифметический балл организационной культуры равен 173, что соответствует среднему показателю. По секциям баллы сложились следующим образом: работа 6,2 балла (мажорное состояние); коммуникации 6,6 (мажорное); управление 7 (мажорное); мотивация и мораль 6,5 (мажорное). Исходя из этого, можно сделать вывод, что достаточно высокий средний бал по всем показателям свидетельствует о благополучном положении дел на этих направлениях трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Для еще большего улучшения дел, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, которые в первую очередь нуждаются в улучшении ситуации.

### **Диагностика уровня развития коллектива (А.Н. Лутошкина)**

Назначение. Методика дает возможность, обобщив ответы всех членов группы, определять уровень ее развития, а также сравнивать между собой различные группы.

Инструкция. Вам предлагается ряд утверждений (см. приложение 4), которые охватывают самые разные стороны взаимоотношений в первичной группе. Членам группы нужно оценить, в какой степени каждое из предложенных для оценки утверждений характерно для данной групп.

**Давать оценку следует на основании одного из четырех вариантов:**

- А-** данное утверждение полностью соответствует характеру отношений, сложившихся в нашей группе;
- Б-** данное утверждение в общем характерно для нашей группы;
- В-** данное утверждение лишь в незначительной степени применимо к нашей группе;
- Г-** данное утверждение не характерно для системы отношений, сложившихся в нашей группе (у нас все наоборот).

### **Обработка и интерпретация результатов**

Обработка данных может производиться двумя способами. Первый способ заключается в дифференцированном количественном подсчете и сопоставлении буквенных знаков (А, Б, В, Г).

Преобладание ответов по п. А свидетельствует о том, что группа, согласно мнению ее членов, может быть отнесена к коллективу, по п. Б – к среднему уровню развития, по п. В – к низкому уровню развития, по п. Г – к группе номинального или корпоративного типа.

Второй способ заключается в переводе буквенных ответов в баллы по следующей схеме:

А	3 балла	В	1 балл
Б	2 балла	Г	0 баллов

После определения общего суммарного результата производится его соотнесение с уровнем развития малой группы. По опыту диагностики и оценки динамики малых групп, полученным количественным данным соответствуют следующие уровни группового развития (А. Н. Лутошкин):

67 – 81.....	Коллектив.....	«Горящий факел»
50 – 66.....	Автономия.....	«Алый парус».
34 – 49.....	Кооперация.....	«Мерцающий маяк».
20 – 33.....	Ассоциация.....	«Мягкая глина».
19 и менее.....	диффузная группа.....	«Песчаная россыпь».

Таблица 8

#### Результаты опросника в группе педагогов

№	Фамилия:	Баллы:
1	Анастасия В.	35
2	Анна Г.	41
3	Владислава Б.	48
4	Галина Ш.	51
5	Дарья А.	44
6	Дарья П.	53
7	Евгения Ж.	50
8	Екатерина С.	44
9	Елена Е.	50
10	Елена Р.	49
11	Елизавета С.	53
12	Ирина М.	65
13	Кристина Г.	60
14	Ксения Е.	47
15	Наталья Р.	46
16	Наталья С.	45
17	Оксана И.	58
18	Тамара М.	33
19	Татьяна Б.	46
20	Татьяна Г.	56
21	Юлия Н.	50
22	Яна В.	33

Проанализировав полученные результаты теста, и обработав данные с применением методов математического исследования (интерпретировав данные *таблицы 8*), мы выявили, что 11 членов коллектива попали в группу

«Алый парус». Данная характеристика несет в себе следующие характеристики: стремление вперед к усложнению и развитию; характеризуется коллективной преданностью к «долгу» (поставленным целям организации и общей «политики» деятельности). Подобный тип коллектива можно охарактеризовать еще и ставшим классическим высказыванием мушкетеров «один за всех и все за одного». В данном коллективе во время исследования нами было обнаружено не только проявление дружеского участия, взаимопомощи, но и взаимная требовательность и принципиальность в выполнении своих профессиональных обязательств. К подобным выводам нас приводят данные, отмеченные самими участниками коллектива во время анкетирования. При этом важно отразить еще одну характеристику – костяк коллектива составляют «грамотные» организаторы, способные быстро составлять наиболее оптимальный алгоритм действий для достижения поставленных как личных, так и командных целей, что делает коллектив более устойчивым и мобильным к внешним воздействиям. Неоднократно наблюдалось, что организаторские, а где то и лидерские, способности членов коллектива признаются прочими его участниками. К ним обращаются за советом, помощью, и они бескорыстно оказывают ее.

Во время наблюдения и по результатам проведенного анкетирования мы сделали еще один вывод, связанный с коллективным переживанием за общие успехи или неудачи. Большинство членов «экипажа» проявляется чувство гордости за свой коллектив. При этом коллектив сравнивает себя с прочими коллективами (особенно в рамках одного района, поскольку сделать это проще всего за счет постоянных пересечений на профессиональной почве, будь то конкурсы, совместные мероприятия или деятельность через методиста района). Однако нельзя не признать, что на всю проявленную сплоченность данных членов коллектива 100% отзывчивости, конечно, не наблюдается, не всегда внешние или внутренние потрясения переживаются, преодолеваются вместе. Скорее всего, это природа человека и такое положение дел свойственно любому общественному «организму».



Уровень «Мерцающий маяк» занимают 9 членов коллектива. Характерными чертами данного уровня А. Н. Лутошкин объявляет готовность членов данного уровня всегда прийти на помощь команде или отдельному ее члену. Автор определяет таких участников коллектива как «маяк», который помогает осознать группе правильный курс, подбодрить и помочь в деятельности. При этом важно, чтобы каждый член коллектива придерживался выбранного общего «курса». В таком коллективе преобладает желание трудиться в группе, на основе взаимовыручки. Однако сложность существования коллектива такого уровня заключается от личной активности и желания участвовать (при этом постоянно) каждого члена коллектива. Безусловно, на данном уровне большое значение, как и на уровне «Алые паруса», занимает организатор. При этом более эффективным оказывается неформальный лидер, нежели руководитель официальный, поставленный на позицию извне. Идеально, если позицию формального и неформального лидера занимает один и тот же человек. Коэффициент полезного действия такого коллектива резко возрастает, по сравнению с коллективом без единения таковых позиций. В таком коллективе для успешной деятельности необходимо наличие социальной опоры на товарищей-коллег.

Лишь 2 участника коллектива ДОО поставили менее 34 баллов, что соответствуют уровню «Мягкая глина». Этот уровень свидетельствует о неполной адаптации педагога в группе.

Высокий уровень сплоченности педагогического коллектива характеризуется следующим: действует организованная структура управления и согласованность между подразделениями; коммуникации среди педагогов направлены в основном на анализ проблем, интересующих группу в целом. Это не является единственным содержанием отношений при личных трудностях, члены группы имеют определенную поддержку; их отношения характеризуются взаимопомощью и высокими требованиями по отношению друг к другу; стрессовые ситуации объединяют преподавателей с целью нахождения наилучшего адаптивного ответа; оценка в коллективе зависит во многом от

личного вклада каждого в решение общей задачи; для коллектива характерна интеграция, хотя и могут существовать некоторые подгруппы, которые выражают предпочтительные симпатии между отдельными ее членами. Эти подгруппы не находятся в изоляции, и свои интересы они подчиняют интересам группы в целом; существует высокий уровень критики и самокритики между членами группы; есть интеграция между личными и групповыми целями. В исследуемом нами коллективе МБДОУ №441 мы пришли к выводу, что уровень сплоченности коллектива «на сегодняшний день» занимает промежуточную срединную позицию. Коллектив отличается устоявшимися неформальными взаимодействиями, однако на профессиональном уровне идет процесс отгораживания коллег друг от друга. Проведенные нами исследования эти выводы подтвердили. Тенденция на изменение такой ситуации является положительной, с течением времени члены коллектива начинают обращать внимание на профессионализм друг друга, советоваться по профессиональным вопросам.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как правило, люди работают в составе группы, объединенной одной профессией, но это не значит, что они должны постоянно находиться рядом друг с другом и совместно выполнять одну работу, главное – включенность в межличностные отношения. В рамках групп могут образовываться коалиции, то есть подгруппы, которые оказывают влияние на групповое настроение. Группа может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры и иметь различную степень сплоченности ее членов (от неорганизованной толпы, до единого коллектива). Чтобы считаться коллективом, группа должна обладать некоторыми признаками, которые мы перечислим ниже.

Во-первых, наличие общей цели у всех ее членов, которая может формироваться в результате влияния индивидуальных целей членов коллектива, или диктоваться извне, но она всегда будет общей, а не одинаковой.

Во-вторых, признание себя членами группы и отождествление себя с нею, в основе чего лежат общие интересы, принципы, идеалы и т.д. такое признание способствует взаимодействию людей, что позволяет создать условия успешного решения проблем с которыми, так или иначе, сталкивается коллектив в своем развитии.

В-третьих, наличие определенной культуры, выраженное в общих ценностях, нормах и правилах поведения в коллективе.

В-четвертых, общий руководящий орган. Любой совместный труд требует координации, согласованности, планирования, что не возможно без органов управления (будь то администрация в ДОО, либо неформальный лидер коллектива в целом или какой либо рабочей группы и др.)

Педагогический коллектив является лишь частью общественного коллектива, в который так же входит и ученический коллектив. Педагогический коллектив имеет как общие признаки любого коллектива, так и специфиче-

ские особенности, к которым можно отнести. Пожалуй, главной особенностью является специфика профессиональной деятельности, то есть обучение, воспитание и развитие подрастающего поколения. Педагогический коллектив в силу имеющихся у него знаний, воспитательного потенциала выступает субъектом воспитания не только по отношению к детскому коллективу, но и по отношению к самому себе.

Следующей чертой, характерной для педагогического коллектива является его полифункциональность деятельности. Выполняя свои профессиональные задачи, воспитатель выходит за пределы дошкольной образовательной организации, и выполняет немало важную задачу, которая заключается в формировании педагогической культуры родителей и общества в целом.

#### Самоуправляемость педагогического коллектива

На развитие педагогического коллектива влияют как внешние, так и внутренние факторы, к которым можно отнести:

- 1) внешние социально-экономические и политические;
- 2) атмосфера социальной и профессиональной защищенности;
- 3) потребности общества и государства госзаказ;
- 4) образовательная среда пространственно предметная технологическая и социальное;
- 5) групповая сплоченность (межличностное доверие).

Внедрив программу развития коллектива педагогов на базе МБДОУ №441. Нами была выявлена положительная динамика. Так к примеру на констатирующем этапе диагностики межличностных отношений членов коллектива формальные отношения носили довольно низкий уровень. Требования к педагогам выразить свои симпатии и антипатии к коллегам вызвало внутренние колебания у некоторых опрашиваемых и вылилось в нежелание участвовать в опросе, так из 22 членов коллектива приняло участие лишь 15 человек. Однако на контрольном этапе диагностики заинтересованность в данной деятельности проявило уже 16 человек, что характеризует активность и готовность к изменениям у членов коллектива. Произошли изменения на уровне

отношений формального и неформального характера, если на первой диагностике высокий уровень занимало 2, средний 5, и низкий 8 человек, то на контрольной 3, 7, 6 соответственно.

Это свидетельствует, что члены коллектива в ходе совместной работы изменили мнения о своих коллегах как профессионалах. Повысив уровень групповой сплоченности с 11,2 до 11,6 баллов коллектив показал заинтересованность в дальнейшем развитии своего коллектива, принадлежности себя данному коллективу.

Апробировав программу развития педагогического коллектива на базе МБДОУ № 441 и проанализировав полученные результаты, мы сделали вывод, что атмосфера социальной и профессиональной защищенности, потребности общества и государства, образовательная среда, межличностное доверие влияют на развитие педагогического коллектива в ДОО, при изменении этих факторов изменяется и качественная составляющая в развитии коллектива, что нами было представлено и доказано в параграфе 2.3, таким образом поставленная нами цель и задачи в ходе диссертационного исследования были реализованы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Hosmer, L. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics [Текст] / L. Hosmer // The Academy of Management Review. 1995. – V. 20. – № 2. – P. 379-403.
2. Tajfel, H. Human groups and social categories [Текст] / H. Tajfel. – Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1981.
3. Абрамова, Г. С. Практическая психология [Текст] / Г. С. Абрамова. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 356 с.
4. Базаров, Т. Ю. Процессы социальной идентичности в организациях [Текст] / Т. Ю. Базаров, М. Ю. Кузьмин // Российский психологический журнал. – 2005. – Т.3. – №1. – С. 30-44.
5. Бодалев, А. А. Восприятие и понимание человека человеком [Текст] / А. А. Бодалев. – М., 1982.
6. Бодров, В. А. Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности [Текст] / В. А. Бодров. – М.: ПЕР СЭ, 2003. – 768 с.
7. Бондырева, С. К. Единое образовательное пространство как система связей стран СНГ [Текст] / С. К. Бондырев // Мир психологии. – 1998. – № 3. – С. 161-172.
8. Братченко, С. Л. Личностный рост и его критерии [Текст] / С. Л. Братченко, М. Р. Миронова // Психологические проблемы самореализации личности. – СПб, 1997. – С. 38-46.
9. Влияние коллектива на развитие личности [Электронный ресурс] // Коллектив. 2007. URL: <https://studfiles.net/preview/3821326/page:33/> (дата обращения: 01.06.2016).
10. Галкина, Т. П. Социология управления: от группы к команде [Текст] / Т. П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
11. Дежникова, Н. С. Педагогический коллектив школы [Текст] / Н. С. Дежникова. – М.: Просвещение, 1984.

12. Ефремов, Д. А. Педагогическое управление процессом коллективообразования в студенческой академической группе [Текст]: автореф. дис. канд. пед. наук: 00.09.01 / Д. А. Ефремов. – Воронеж, 2012. – 23 с.
13. Жигунова, Т. П. Отношения педагогов к инновациям [Текст] / Т. П. Жигунова. – Екатеринбург: Союз, 2002. – 239 с.
14. Журавлев, А. Л. Психология совместной деятельности [Текст] / А. Л. Журавлев. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. – 640 с.
15. Зарубина, А. И. Формирование сплоченности педагогического коллектива в образовательно-развивающей среде [Текст]: дис. канд. пед. наук: 00.09.01 / А. И. Зарубина. – Вологда, 2004. – 165 с.
16. Зеленская, О. В. Стиль педагогического общения и его проявления в процессе самореализации педагогов ДООУ [Текст]: дис. канд. психол. наук: 00.09.09 / О. В. Зеленская. – Пермь, 2004. – 196 с.
17. Исаев, И. Ф. Теория и практика формирования профессионально-педагогической культуры преподавателя высшей школы [Текст] / И. Ф. Исаев. – М., 1993. – 576 с.
18. Каримова, З. З. Социальные интересы личности в трудовом коллективе: (проблемы реализации в условиях перестройки) [Текст]: автореф. дис. канд. филос. наук: 00.09.01 / З. З. Каримова. – М., 1991. – 37 с.
19. Конникова, Т. Е. Формирование коллектива и его влияние на личность школьника [Текст] / Т. Е. Конникова // Теория и методика коммунистического воспитания. – М.: Просвещение, 1974. – 287 с.
20. Королева, О. А. Влияние межличностных отношений на стремление к карьерному росту сотрудников в организации: трудовом коллективе [Текст]: дис. канд. псих. наук: 00.09.01 / О. А. Королева. – М., 2014. – 189 с.
21. Коротаева, Е. В. Взаимодействие как научная категория [Текст] / Е. В. Коротаева. – Екатеринбург: УрГПУ, 1996. Деп. В ОЦНИ «Школа и педагогика» 20.06.1996, №82-96.

22. Коротаяева, Е. В. Вопросы теории и практики педагогики взаимодействия: монография [Текст] / Е. В. Коротаяева. – Екатеринбург: УрГПУ, 2000. – 132 с.
23. Коротаяева, Е. В. Основы педагогических взаимодействий [Текст] / Е. В. Коротаяева. – Екатеринбург: УрГПУ, 1996. – 118 с.
24. Коротаяева, Е. В. Педагогический мониторинг: к вопросу о существенных характеристиках [Текст] / Е. В. Коротаяева // Педагогический мониторинг образовательного процесса. – Шадринск, 2000. – Ч. 1. – С. 24-29.
25. Коротяев, Б. И. Педагогика как совокупность педагогических теорий: Учебное пособие [Текст] / Б. И. Коротяев. – М.: Просвещение, 1986. – 189 с.
26. Кричевский, Р. Л. Психология малой группы. Теоретические и прикладные аспекты [Текст] / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М.: Просвещение, 2001. – 242 с.
27. Крупская, Н. К. Педагогические сочинения в 10 т. Т. 6. Дошкольное воспитание. Вопросы семейного воспитания и быта [Текст] / Н. К. Крупская. – М.: АПН, 1959.
28. Куракин, А. Т. Воспитательные возможности различных коллективов [Текст] / А. Т. Куракин // Коллектив, личность ребенка, внутри коллективные отношения. – М., 1970.
29. Куракин, А. Т. Школьный ученический коллектив: проблемы управления [Текст] / А. Т. Куракин, Л. И. Новикова. – М., 1982.
30. Ладанов, И. Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство [Текст] / И. Д. Ладанов. – М.: УЦ «Перспектива», 1997. – С. 155.
31. Лебедева, Л. Г. Трудовой коллектив как форма социализации личности [Текст]: автореф. канд. дис. филос. наук: 00.09.01 / Л. Г. Лебедева. – Челябинск, 2005. – 22 с.



32. Лисовенко, Б. С. Креативность руководителей с различной степенью выраженности ролевого конфликта [Текст]: дис. канд. псих. наук: 00.09.01 / Б. С. Лисовенко. – Ярославль, 2010. – 178 с.
33. Личность в трудовом коллективе. Влияние личности на коллектив [Электронный ресурс] // Личность. 2000. URL: [https://studwood.ru/574363/psihologiya/lichnost\\_trudovom\\_kollektive\\_vliyanie\\_lichnosti\\_kollektiv](https://studwood.ru/574363/psihologiya/lichnost_trudovom_kollektive_vliyanie_lichnosti_kollektiv) (дата обращения: 12.12.2016).
34. Луначарский, А. В. О воспитании и образовании [Текст] / А. В. Луначарский. – М., 1976.
35. Лутошкин, А. Н. Как вести за собой: старшеклассникам об основах организаторской работы [Текст] / А. Н. Лутошкин. – М., 1986.
36. Майоров, А. Н. Мониторинг в образовании [Текст] / А. Н. Майоров. – СПб., 1998. – 344 с.
37. Макаренко, А. С. Методика организации воспитательного процесса [Текст] / А. С. Макаренко // Педагогические сочинения. – Т.1. – М., 1983.
38. Макаренко, А. С. Методика организации воспитательного процесса [Текст] / А. С. Макаренко // Избранные пед. соч.: в 2-х т. – М.: Педагогика, 1977. – Т. 1. – С. 267-329.
39. Макаренко, А. С. Педагогическая поэма [Текст] / А. С. Макаренко. – М.: АСТ, 1981.
40. Макаренко, А. С. Педагогические сочинения. Т. 2. [Текст] / А. С. Макаренко. – М.: Педагогика, 1981. – 230 с.
41. Макаренко, А. С. Стиль работы с коллективом. Сочинение в 7 томах. Т.5. [Текст] / А. С. Макаренко. – М.: АПН РСФСР, 1958.
42. Мандрица, М. В. Этика бизнеса – деловое общение [Текст] / М. В. Мандрица. – Ростов-на-Дону: РИНХ, 2005. – 227 с.
43. Моргунов, Е. Б. Организационное поведение [Текст] / Е. Б. Моргунов. – М.: Инфра-М, 2004. – 318 с.

44. Мостовая, К. Т. Влияния лидерских позиций руководителя на социально-психологический климат в коллективе [Текст] / К. Т. Мостовая. – М.: Лаборатория Книги, 2010. – 61 с.
45. Некрасов, С. Д. Психологические особенности профессионального становления руководителя педагогического коллектива [Текст]: дис. канд. психол. наук: 00.09.01 / С. Д. Некрасов. – Краснодар, 1998. – 160 с.
46. Немова, Н. В. Управление методической работой в школе [Текст] / Н. В. Немова. – М.: Сентябрь, 1999. – 176 с.
47. Нестик, Т. А. Социальный капитал организации: социально-психологический анализ [Текст] / Т. А. Нестик // Психологический журнал. – 2009. – Т. 30. – № 1. – С. 52-63.
48. Новикова, Л. И. Педагогика детского коллектива. Вопросы теории [Текст] / Л. И. Новикова. – М., 1978.
49. Особенности педагогического коллектива [Электронный ресурс] // Педагогический коллектив. 2010. URL: <https://studfiles.net/preview/3284160/> (дата обращения: 12.12.2016).
50. Охотников Ю. М. Психологические факторы формирования группового лидерства среди военнослужащих проходящих службу по призыву [Текст]: дис. канд. псих. наук: 00.09.01 / Ю. М. Охотников. – М., 2004. – 117 с.
51. Парыгин, Б. Д. Основы социально-психологической теории [Текст] / Б. Д. Парыгин. – М.: Мысль, 1971. – 352 с.
52. Педагогика / Под. ред. П. И. Пидкасистого [Текст] / П. И. Пидкасистый. – М, 2012.
53. Петровский, А. В. Психология межличностных отношений в группах и коллективах [Текст] / А. В. Петровский // Советская педагогика. – 1974. – № 4. – С. 112-115.
54. Петровский, В. А. Воспитателю о личностном общении [Текст] / В. А. Петровский, А. М. Виноградова. – М.: Новая школа, 1994. – 112 с.

55. Поздняков, В. П. Психология малых групп [Текст] / В. П. Поздняков, В. А. Соснин // Современная психология. – М.: ИНФРА-М. 1999. – С. 524-538.
56. Практическая психология в тестах, или как научиться понимать себя и других [Текст] / отв. ред. Н. А. Нова. – М.: АСТ - ПРЕСС, 2001. – 376 с.
57. Психология. Словарь [Текст] / А. П. Подласый. – М.: Политиздат. 1990. – 765 с.
58. Радина, К. Д. Учение о коллективе: прошлое и настоящее [Текст] / К. Д. Радина // Развитие личности. – 2000. – №1. – С. 22-30.
59. Раченко, И. П. Научная организация педагогического труда [Текст] / И. П. Раченко. – М., 1976.
60. Рачилина, М. В. Инновационные практики в структуре профессиональной деятельности преподавательского корпуса системы общего образования [Текст]: автореф. канд. соц. наук: 00.09.01 / М. В. Рачилина. – Саратов, 2009. – 20 с.
61. Роль коллектива в формировании личности [Электронный ресурс] // Социализация индивида в группе. 2011. URL: [http://studopedia.ru/10\\_42812\\_struktura-i-etapi-stadii-stanovleniya-kollektiva.html](http://studopedia.ru/10_42812_struktura-i-etapi-stadii-stanovleniya-kollektiva.html) (дата обращения: 14.05.2016).
62. Русецкий, В. Ф. Коммуникативная среда учебного заведения как пространство развития креативной языковой личности [Текст] / В. Ф. Русецкий // Пути, средства, возможности модернизации образовательной системы: Материалы научно-практической конференции. Москва, 24-25 апреля 2009 г. В двух частях. М., Изд-во МПСИ, 2009. – Ч. 2, С. 5-13.
63. Сафина, Д. М. Доверие в организации [Текст] / Д. М. Сафина // Ученые записки Казанского государственного университета. Гуманитарные науки. – Т. 147. – Кн. 3. – 2005. – С. 196-203.
64. Скаткин, М. Н. Методология и методика педагогического исследования [Текст] / М. Н. Скаткин. – М., 1986.

65. Сластенин, В. А. Педагогика [Текст] / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев. – М., 2011. – 438 с.
66. Современный словарь по педагогике [Текст] / В. М. Подласый. – Минск: Современное слово, 2001. – 912 с.
67. Сухомлинский, В. А. Мудрая власть коллектива (Методика воспитания коллектива): Избранные педагогические сочинения. – Т.3. [Текст] / В. А. Сухомлинский. – М., 1981.
68. Сухомлинский, В. А. О воспитании [Текст] / В. А. Сухомлинский. – М.: АНТ, 1973.
69. Сухомлинский, В. А. Сто советов учителю [Текст] / В. А. Сухомлинский. – М.: АНТ, 1972.
70. Управление качеством образовательного процесса. Методическое пособие [Текст] / И. М. Самсонов. – М.: Сертификационный методический центр «Гемба», 2006. – 30 с.
71. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст] / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов. – М., 2002. – 322 с.
72. Фоменко, С. Л. Профессиональное становление педагогического коллектива [Текст]: автореф. дис. докт. пед. наук: 00.09.01 / С. Л. Фоменко. – Екатеринбург, 2007. – 29 с.
73. Фоменко, С. Л. Профессиональное становление педагогического коллектива. [Текст]: дис. докт. пед. наук: 00.09.01 / С. Л. Фоменко. – Екатеринбург, 2007. – 451 с.
74. Формальная структура коллектива [Электронный ресурс] // Структура коллектива. 2000. URL: <http://www.hrm100.ru/formalnaya-struktura-kollektiva/> (дата обращения 13.01.2017).
75. Цику, З. И. Психологические факторы профессионализма индивидуального и коллективного субъекта педагогической деятельности дошкольного образовательного учреждения комбинированного вида [Текст]: дис. канд. пед. наук: 00.09.01 / З. И. Цику. – Краснодар, 2014. – 257 с.

76. Чернякова, Н. Н. Роль коллектива в формировании личности [Электронный ресурс] // Педагогический коллектив. 2010. URL: [https://studopedia.ru/10\\_42812\\_struktura-i-etapi-stadii-stanovleniya-kollektiva.html](https://studopedia.ru/10_42812_struktura-i-etapi-stadii-stanovleniya-kollektiva.html) (дата обращения 23.03.2017).

77. Шацкий, С. Т. Педагогические сочинения в 4-х т. Т. 1. [Текст] / С. Т. Шацкий. – М.: Академия педагогических наук РСФСР, 1962.

78. Шо, Р. Б. Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы [Текст] / Р. Б. Шо. – М.: Дело, 2000. – 272 с.

79. Ясвин, В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию [Текст] / В. А. Ясвин. – М.: Смысл, 2001. – 365 с.

80. Ясько, Б. А. Организационная психология здравоохранения: персонал, лидерство, культура [Текст] / Б. А. Ясько. – Краснодар: КубГУ, 2013. – 308 с.

### Анкета «Межличностные отношения в коллективе»

Выберите один из предложенных вариантов.

1. Я склонен искать пути к примирению после очередного служебного конфликта.

- 1) Иногда
- 2) Никогда
- 3) Всегда

2. В критической ситуации я...

- 1) Сохраняю полное спокойствие
- 2) Внутренне закипаю
- 3) Теряю самообладание

3. Коллеги меня считают...

- 1) Дружелюбным
- 2) Спокойным и независтливым
- 3) Самоуверенным и завистливым

4. Если мне предложат ответственную должность...

- 1) Соглашусь без колебаний
- 2) Приму ее с некоторыми опасениями
- 3) Откажусь ради собственного спокойствия

5. Если кто-то из коллег возьмет без разрешения с моего стола бумагу...

- 1) Заставлю вернуть
- 2) Спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь
- 3) Выдам ему "по первое число"

6. Если муж (жена) вернется с работы позже обычного, то я скажу:

- 1) "Я уже начал(а) волноваться"
- 2) "Где ты торчишь допоздна?"
- 3) "Что это тебя так задержало?"

7. Если я буду вести машину, а какая-то другая машина меня обгонит...

- 1) Постараюсь ее обогнать
- 2) Помчусь с такой скоростью, чтобы больше никто меня не обогнал
- 3) Мне это будет все равно

8. Свои взгляды на жизнь я считаю...

- 1) Легкомысленными
- 2) Сбалансированными
- 3) Крайне жесткими

9. Если мне что-то не удастся, тогда я...

- 1) Становлюсь впредь осторожнее
- 2) Смиряюсь
- 3) Пытаюсь свалить вину на другого

10. Когда я читаю статьи про распущенность среди молодежи, то у меня возникает такая мысль:

- 1) "Пора бы уже запретить им такие развлечения"
- 2) "Надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать"
- 3) "И чего мы столько с ними возимся?"

11. Если место, которое я хотел занять, достанется другому, я подумаю:

- 1) "Может быть, мне это удастся в другой раз"
- 2) "Видно, его физиономия шефу приятнее"
- 3) "И зачем я только на это нервы тратил?"

12. Когда я смотрю страшный фильм, то...

- 1) Скучаю
- 2) Получаю искреннее удовольствие
- 3) Боюсь

13. Если из-за дорожной пробки я опоздаю на важное совещание, то...

- 1) Попытаюсь вызвать снисходительность партнеров
- 2) Буду нервничать во время заседания
- 3) Огорчусь

14. К своим спортивным занятиям я отношусь так:

- 1) Мне нравится чувствовать себя молодым

2) Очень сержусь, если не везет

3) Обязательно стараюсь выиграть, победить

15. Если меня плохо обслужили в магазине, то я...

1) Отправляюсь с жалобой к директору магазина

2) Буду терпеть, избегая скандала

3) Сделаю замечание

16. Если моего ребенка обижают в школе, то я...

1) Поговорю с учителем

2) Устрою скандал

3) Посоветую ребенку дать сдачи

17. Я - человек...

1) Самоуверенный

2) Обычный, простой

3) Пробивной

18. Если мой подчиненный случайно ударит меня дверью, я скажу:

1) "А повнимательней Вы быть не можете?!"

2) "Ничего, пустяки"

3) "Это моя вина"

19. Когда я вижу подростков-хулиганов, то мне думается, что...

1) Полиция должна вести более активные действия для противодействия хулиганам

2) Виноваты во всем родители, потому что мало били подростков ремнем

3) Подростков плохо воспитывают в школе

20. Если бы мне предстояло заново родиться, но уже животным, я бы выбрал:

1) Тигра или леопарда

2) Медведя

3) Домашнюю кошку

### **Обработка результатов:**

Для обработки результатов тестирования воспользуйтесь ключом, представ-



ленным ниже.

### **Ключ**

По каждому вопросу: Если нет ответа, то +1.

- 1) Если 2, то +2. Если 1, то +1.
- 2) Если 3, то +2. Если 2, то +1.
- 3) Если 3, то +2. Если 2, то +1.
- 4) Если 1, то +2. Если 2, то +1.
- 5) Если 3, то +2. Если 1, то +1.
- 6) Если 2, то +2. Если 3, то +1.
- 7) Если 1, то +2. Если 2, то +1.
- 8) Если 3, то +2. Если 1, то +1.
- 9) Если 3, то +2. Если 2, то +1.
- 10) Если 3, то +2. Если 1, то +1.
- 11) Если 2, то +2. Если 3, то +1.
- 12) Если 2, то +2. Если 3, то +1.
- 13) Если 2, то +2. Если 1, то +1.
- 14) Если 2, то +2. Если 3, то +1.
- 15) Если 1, то +2. Если 3, то +2.
- 16) Если 2, то +2. Если 3, то +1.
- 17) Если 3, то +2. Если 1, то +1.
- 18) Если 1, то +2. Если 2, то +1.
- 19) Если 2, то +2. Если 1, то +1.
- 20) Если 1, то +2. Если 2, то +1.

### **Анализ результатов:**

0-4: Результат достоверен

5-20: Выявлен уход от тестирования; результат недостоверен

### **Агрессивность:**

0-9: Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это отнюдь не значит, что Вы как травинка гнетесь под любым ветерком. И все же больше решительности Вам

не помешает!

10-31: Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку в Вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

32-40: Вы излишне агрессивны, при этом нередко бываете неуравновешенным и жестоким по отношению к другим. Вы надеетесь добраться до управленческих "верхов", рассчитывая на собственные методы, добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому Вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности Вы стараетесь их за это наказать.

**«Определение индекса групповой сплоченности» Сишора К.Э.**

**1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?**

- А. Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5).
- В. Участвую в большинстве видов деятельности (4).
- С. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3).
- Д. Не чувствую, что являюсь членом группы (2).
- Е. Живу и существую отдельно от нее (1).
- Ф. Не знаю, затрудняюсь ответить (1).

**2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?**

- А. Да, очень хотел бы перейти (1).
- В. Скорее перешел бы, чем остался (2).
- С. Не вижу никакой разницы (3).
- Д. Скорее всего, остался бы в своей группе (4).
- Е. Очень хотел бы остаться в своей группе (5).
- Ф. Не знаю, трудно сказать (1).

**3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?**

- А. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
- В. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
- С. Хуже, чем в большинстве классов (1).
- Д. Не знаю, трудно сказать (1).

**4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?**

- А. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
- В. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
- С. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).
- Д. Не знаю. (1)

**5. Каково отношение к делу (учебе и т. п.) в вашем коллективе?**

- A. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
- B. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
- C. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).
- D. Не знаю (1).

**«Уровень организационной культуры»**

1. На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.
5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.
6. В нашем дошкольном образовательном учреждении налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.
8. Рвение и инициатива у нас поощряются.
9. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)
10. Наши сотрудники участвуют в принятии решений.
11. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
12. Рабочие места у нас обустроены.
13. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
14. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
15. Взаимоотношения сотрудников с руководством достойны высокой оценки.
16. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
17. У нас поощряется двухсторонняя коммуникация.
18. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения.
19. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
20. Работа для меня интересна.

21. В нашем дошкольном учреждении поощряется непосредственное обращение воспитателей и младших воспитателей к руководству.
22. Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки.
23. Рвение к труду у нас всячески поощряется.
24. Трудовая нагрузка у нас оптимальная.
25. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны сотрудников.
26. В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками.
27. Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения.
28. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

**Диагностика уровня развития коллектива**

**(А.Н. Лутошкина)**

**Опросник:**

- 1.** В нашей группе главный критерий ценности человека – его отношение к труду, к коллективу.
- 2.** В нашей группе новичок скорее всего не почувствует себя чужаком, а встретит доброжелательность и радушие.
- 3.** В нашей группе нет "козлов отпущения" и "любимчиков".
- 4.** Члены нашей группы не пройдут равнодушно мимо чьей-то беды, им чужда мораль "моя хата с краю".
- 5.** Дух бескорыстия и взаимопомощи отличает нашу группу.
- 6.** Каждый из нас достаточно инициативен, чтобы в случае необходимости взять на себя ответственность за какое-то дело.
- 7.** Для нас неприемлем принцип "Своя рубашка ближе к телу".
- 8.** Успех каждого из нас искренне радует всех и ни у кого не вызывает зависти.
- 9.** Большинство из нас всегда может поступиться личным ради общего дела.
- 10.** Наша группа обычно не ждет указаний, инициативы ей не занимать.
- 11.** В нашей группе каждый ощущает себя ответственным за ее успех.
- 12.** Как правило, при решении важных вопросов мы всегда единодушны.
- 13.** Наша группа достаточно сплоченная и организованная.
- 14.** В случае неудач и поражений мы не спешим обвинять друг друга, а пытаемся спокойно разобраться в их причинах.
- 15.** Когда с нами нет руководителя, мы не теряемся и работаем не менее эффективно, чем в его присутствии.

16. Когда к нам в группу приходит руководитель, все обычно бывают рады.
17. Стиль руководства нашей группой ровный, доброжелательный.
18. Для нас не характерно, чтобы под горячую руку от руководства доставалось и правому, и виноватому.
19. У нас не принято отсиживаться или прятаться за спинами других.
20. Зная, что в своем стремлении поступить определенным образом группа пойдет по ложному пути, у каждого из нас хватило бы сил, чтобы остановить ее от необдуманного шага.
21. У нас не промолчат, если увидят, что ты не прав.
22. После работы мы нередко свободное время проводим вместе.
23. У нас принято делиться своими семейными радостями и заботами.
24. У нас тоже есть «диады» и «триады», но это не мешает нам чувствовать себя единой дружной семьей.
25. В нашей группе нарушитель дисциплины будет держать ответ не только перед руководителем, но и перед всей группой.
26. В нашей группе силы, внешней привлекательности, обладания престижными вещами еще не достаточно для того, чтобы пользоваться уважением и популярностью.
27. Наша сплоченность, скорее всего не пострадает, если в группу вольется сразу несколько новых членов.



### НОРМОКОНТРОЛЬ

ФИО Вострикова Оксана Николаевна

Кафедра Тех. НОЕМИ

результаты проверки нормоконтроль произведений

Дата 23.10.17

Ответственный  
нормоконтролер

Киу

(подпись)

Князева О.И.

(ФИО)

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

о результатах проверки ВКР системой «Антиплагиат».

На основании контракта с ЗАО «Анти-Плагиат» № 3/5-17 от 09.03.2017 года «Обеспечение доступа к информации системы автоматизированной проверки текстов «Антиплагиат» проверена работа студента УрГПУ  
ФИО ВКР 2017 Вострикова ОН института/факультета ИПиПД получены следующие результаты:  
Оригинальный текст составляет 68.3%

Дата 23.10.2017

Ответственный  
подразделения

Т.В. Никулина

подпись

### ОТЗЫВ

руководителя выпускной квалификационной работы

Тема ВКР «Развитие коллектива педагогов в дошкольной образовательной организации» студента Востриковой Оксаны Николаевны, обучающегося по направлению «44.04.01 – Педагогическое образование»

ОПОП магистерская программа: «Менеджмент в дошкольном образовании»  
заочной формы обучения

Студентка Вострикова О.Н. при подготовке выпускной квалификационной работы проявила большую заинтересованность, готовность поиску и систематизации необходимой информации, необходимой для решения исследовательских задач; показала умения анализировать, подбирать адекватные методы решения поставленных задач, провела интересное исследование, обобщила результаты.

В процессе написания диссертационной ВКР студентка проявила такие личностные качества, как настойчивость, терпение, исполнительность.

При написании выпускной квалификационной работы магистрантка соблюдала график работы над диссертацией, обоснованно использовала в научно-практической деятельности методы научного исследования, учитывала замечания и рекомендации. Ею обоснованно проведена необходимая диагностика, связанная с изучением конфликтологической подготовки педагогов ДОУ.

Содержание диссертационной ВКР отражает ключевые аспекты исследуемой проблемы. Первая глава «Теоретические основы развития коллектива ДОО»; вторая «Опытно-поисковая работа по развитию коллектива на базе детского сада № 441 г. Екатеринбург» – отражают логику исследования, раскрывают соответствующую теоретические и практико ориентированные результаты исследования, заключение отражает решение поставленных во введении задач.

Автор продемонстрировал умения пользоваться научной литературой, соответствующей профессиональной направленности.

В процессе работы Вострикова О.Н. представляла теоретические и практические наработки на конференциях различного уровня.

#### ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

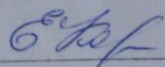
Выпускная квалификационная работа студента Вострикова Оксаны Николаевны «Развитие коллектива педагогов в дошкольной образовательной организации» выполнена с учетом требований, предъявляемым к квалификационной работе выпускника Института педагогики и психологии детства УрГПУ; рекомендуется к защите.

Руководитель ВКР:

Коротяева Е.В., доктор пед. наук, профессор.

Кафедра педагогики и психологии детства

Подпись \_\_\_\_\_



Дата \_\_\_\_\_

20.10.2017